

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA
IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS
SOCIALES EN COOPEANDE

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR
EL BACHILLERATO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTUDIANTE: IVANNIA ALFARO UREÑA

TUTOR: ING. ANA CATALINA LEANDRO SANDÍ, MGA

HEREDIA 2026

Declaración Jurada

DECLARACIÓN JURADA

Ivannia Alfaro Ureña
Yo _____, mayor de edad, portador de
la cédula de identidad número 1-0979-0339 egresado de la
carrera de Ingeniería Industrial de
la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y
debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que
se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen
en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de
Bachillerato en Ingeniería Industrial, juro solemnemente que mi
trabajo de investigación titulado:
Propuesta de Metodología para la identificación y gestión
de los riesgos sociales en CoopeAnde

_____ es una obra original que ha respetado todo lo
preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y
Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas,
publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo
el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un
autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos
y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y
sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo,
quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este
documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los
10 días del mes de Julio del año dos
mil veintiséis.

IVANNIA ALFARO
UREÑA (FIRMA) Firmado digitalmente por IVANNIA
ALFARO UREÑA (FIRMA)
Fecha: 2026.07.10 20:55:44 -06'00'

Firma del estudiante
Cédula: 1-0979-0339

Carta Aprobación Organización

Evaluación del proyecto por parte del responsable en la organización

Señores
Escuela de ingeniería industrial
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

Me permito saludarle y a la vez comunicarle que la estudiante Ivannia Alfaro Ureña, cédula 1-0979-0339, ha concluido exitosamente el proyecto de graduación para optar por el nivel de bachillerato en ingeniería industrial de la Universidad Hispanoamericana, en modalidad bimodal denominado: PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS SOCIALES EN COOPE ANDE, a continuación, se presenta el desglose de la nota obtenida:

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	N/A
1. Regularidad en la asistencia al trabajo y cumplimiento con el horario establecido										x	
2. Cumplimiento de tareas que el desarrollo de su trabajo demanda										x	
3. Cumplimiento de los reglamentos y normas existentes en la organización										x	
4. Capacidad de proponer y/o aprender por si mismo acciones tendientes a la mejora de su trabajo										x	
5. Capacidad para identificar y analizar los problemas que se presentan										x	
6. Capacidad para sacar conclusiones y recomendaciones										x	
7. Capacidad para aplicar los conocimientos teóricos al trabajo práctico desarrollado										x	
8. Capacidad para expresar sus ideas										x	
9. Presentación personal adecuada a las exigencias de la organización										x	
10. Capacidad para establecer y mantener relaciones adecuadas con otras personas										x	
11. Capacidad para comunicar sus ideas, sugerencias y conocimientos de la organización										x	
12. Grado de contribución del trabajo a la mejora de las actividades de la organización										x	
13. Grado en que se cumplieron los objetivos planteados al inicio del desarrollo del proyecto										x	
Sumatoria de puntos:	Nota: $\frac{\text{sumatoria de puntos}}{1300}$										
Comentarios adicionales: Excelente aporte a la Cooperativa.											

Atentamente,

LILLY TORRES
BONILLA (FIRMA)

Firmado digitalmente por LILLY
TORRES BONILLA (FIRMA)
Fecha: 2026.06.15 11:40:55 -06'00'

Nombre del contacto responsable del proyecto en la organización: Lilly Torres

Puesto: Dirección de Alta Gerencia | Gerencia General

Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande No1. CoopeAnde

Contactos: ltorres@coopeande1.com tel. 2243 0381

Carta Aprobación Lector

San José 19 agosto 2026

Departamento de Registro

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Estimados señores:

Por medio de la presente, hago constar que la estudiante **IVANNIA ALFARO UREÑA** ha presentado y atendido satisfactoriamente las correcciones requeridas durante el proceso de LECTURA de su trabajo de investigación titulado "**PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS SOCIALES EN COOPEANDE**", cumpliendo de manera satisfactoria con este requisito académico.

En virtud de lo anterior, **se autoriza** a la estudiante a continuar con el proceso correspondiente a su proyecto de graduación, con miras a la defensa de su trabajo de investigación ante el tribunal examinador competente.

Sin otro particular, se extiende la presente para los fines académicos correspondientes.

Atentamente,

**MIGUEL
EDUARDO
RODRIGUEZ
ACOSTA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente
por MIGUEL EDUARDO
RODRIGUEZ ACOSTA
(FIRMA)
Fecha: 2026.08.19
20:31:48 -06'00'

Ing. Miguel Rodríguez Acosta; CFIA, II-31581

Docente, Escuela de Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Autorización CENIT

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 21 agosto 2026

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

La suscrita Ivannia Alfaro Ureña con número de identificación 1-0979-0339 autor (a) del trabajo de graduación titulado PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS SOCIALES EN COOPEANDE presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de EL BACHILLERATO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

IVANNIA ALFARO UREÑA (FIRMA) Firmado digitalmente por IVANNIA ALFARO UREÑA (FIRMA)
Fecha: 2026.08.21 09:38:45 -06'00'

Ivannia Alfaro Ureña
Cédula de identidad 1-0979-0339

Dedicatoria

A Dios, por ser el motor, la guía y la fuerza inquebrantable que hizo posible este sueño. Nadie más que Él conoce el valor de este camino.

A mi esposo, René, y a mis hijos, Priscilla, José Mario y Timo, mi hijo por ley, a quien admiro por su valentía, coraje y fortaleza espiritual. Este logro les pertenece tanto como a mí; gracias por su amor puro, su paciencia infinita y por ser mi refugio en cada paso de este largo viaje.

Con profundo amor y esperanza, dedico este logro a mis nietos, Camila, Mathias y a ese bebé que crece en el vientre de mi hija Priscilla, a quien esperamos con el corazón abierto. Deseo que estas páginas les demuestren que las circunstancias del inicio no definen el destino. Que el ejemplo de su abuelita —quien desafió los pronósticos y rompió barreras— les recuerde que, de la mano de Dios, son capaces de conquistar cualquier meta que se propongan.

Índice

Declaración Jurada	2
Carta Aprobación Organización	3
Carta Aprobación Lector	4
.....	4
Autorización CENIT.....	5
Dedicatoria	6
Índice	7
Índice de Tablas.....	12
Índice de Figuras	14
Acrónimos y Siglas.....	15
Resumen Ejecutivo	17
Capítulo I	18
Planteamiento del Proyecto.....	18
1.1 Descripción General del Proyecto	19
1.2 Identificación de la empresa y la institución	20
1.2.1 Generalidades.....	20
1.2.2 Historia de CoopeAnde.....	21
1.2.3 Descripción general de CoopeAnde	22
1.2.4 Antecedentes del contexto de CoopeAnde.....	23
1.3 Planeamiento del problema	25
1.3.1 Definición y medición del problema.....	26
1.3.2 Justificación del proyecto	27
1.3.2.1 Contexto general.....	28
1.3.2.2 Contexto Legal.....	28
1.3.2.3 Contexto estratégico	30
1.3.2.4 Contexto económico	32
1.4 Objetivo del proyecto	33
1.4.1 Objetivo general	33
1.4.2 Objetivos específicos	33
1.5 Alcances y limitaciones	34
1.5.1 Alcances.....	34
1.5.2 Limitaciones.....	35

Capítulo II	36
Marco Teórico	36
2.1 Introducción.....	37
2.2 Marco conceptual general relativo a la carrera.....	37
2.2.1 Sistemas de Gestión	37
2.2.2 Gestión de Riesgos	41
2.2.3 Riesgos ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).....	43
2.2.4 Responsabilidad social.....	46
2.3 Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto	50
2.3.1 Proceso DMAIC.....	50
2.3.2 El ciclo PHVA.....	52
2.4 El marco conceptual referente al impacto del proyecto	53
2.4.1 Análisis FODA	54
2.4.1.1 Fortalezas.....	55
2.4.1.2 Debilidades	55
2.4.1.3 Oportunidades	55
2.4.1.4 Amenazas.....	55
2.5 Antecedentes de proyectos o experiencias semejantes	56
Capítulo III	59
Metodología de Trabajo.....	59
3.1 Introducción.....	60
3.2 Metodología para la definición del problema	60
3.3 Metodología para la medición y respaldo cualitativo del proyecto	64
3.3.1 Política de Riesgos	65
3.3.2 Manual de Riesgos.....	66
3.3.3 Gestión de los riesgos	66
3.3.4 Matriz de riesgos	67
3.3.5 Metodología para el análisis de causa raíz.....	69
3.4 Metodología para la propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso, producto o servicio.....	71
3.5 Metodología para la implementación del proyecto	73
3.6 Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados	75
3.6.1 Procesos implementados	76

3.6.2	Procesos por implementar	76
Capítulo IV		79
Análisis de Causa Raíz		79
4.1	Introducción.....	80
4.2	Trazabilidad metodológica del diagnóstico	80
4.3	Contexto.....	82
4.4	FODA	89
4.5	Herramienta de diagnóstico para riesgos ASG	92
4.6	Consolidación y priorización de hallazgos del diagnóstico	97
4.6.1	Resumen estadístico del diagnóstico COSO	98
4.6.2	Priorización de brechas identificadas.....	98
4.6.3	Consolidación de hallazgos de diagnóstico	99
4.7	Análisis de causa raíz	101
4.8	Conclusión estado actual	105
Capítulo V		108
Diseño e Implementación		108
de la Solución		108
5.1	Introducción.....	109
5.2	Relación entre causa raíz y propuestas de solución	111
5.2.1	Propuesta 1. Desarrollo de una metodología estructurada para la gestión de riesgos ASG	113
5.2.1.1	Descripción	113
5.2.1.2	Justificación.....	113
5.2.1.3	Impacto esperado	113
5.2.1.4	Indicador de desempeño	114
5.2.1.5	Riesgos asociados	114
5.2.1.6	Responsables	114
5.2.2	Propuesta 2. Integración de la metodología ASG en el Sistema de Gestión de Riesgos existente en CoopeAnde	115
5.2.2.1	Descripción	115
5.2.2.2	Justificación.....	115
5.2.2.3	Impacto esperado	115

5.2.2.4	Indicador de desempeño	116
5.2.2.5	Riesgos asociados	116
5.2.2.6	Responsables	116
5.2.3	Propuesta 3. Fortalecimiento de la capacitación, comunicación y divulgación interna en riesgos ASG.....	116
5.2.3.1	Descripción	117
5.2.3.2	Justificación.....	117
5.2.3.3	Impacto esperado	117
5.2.3.4	Indicador de desempeño	117
5.2.3.5	Riesgos asociados	117
5.2.3.6	Responsables	117
5.2.4	Propuesta 4. Implementación de indicadores y mecanismos de monitoreo para riesgos ASG	118
5.2.4.1	Descripción	118
5.2.4.2	Justificación.....	118
5.2.4.3	Impacto esperado	118
5.2.4.4	Indicador de desempeño	119
5.2.4.5	Riesgos asociados	119
5.2.4.6	Responsables	119
5.2.5	Propuesta 5. Elaboración y aprobación de la Política de Gestión de Riesgos ASG	119
5.2.5.1	Descripción	120
5.2.5.2	Justificación.....	120
5.2.5.3	Impacto esperado	120
5.2.5.4	Indicador de desempeño	120
5.2.5.5	Riesgos asociados	120
5.2.5.6	Responsables	121
5.3	Contexto General.....	121
5.4	Determinación de la normativa relacionada	124
5.5	Identificación de los factores de riesgos asociados.....	125
5.6	Propuesta de identificación y evaluación de los riesgos ASG.....	128
5.7	Propuesta de criterios de evaluación de riesgos ASG.....	129

5.8	Determinación de la priorización del factor de riesgo	131
5.9	Ejemplo de evaluación de riesgos sociales	133
5.10	Planteamiento de Indicadores.....	139
5.11	Plan de implementación de la metodología ASG	140
5.12	Análisis de costo-beneficio de las propuestas	142
5.13	Aseguramiento de la gestión de los riesgos ASG en CoopeAnde	145
5.14	Validación de la propuesta	146
5.13.1	Validación mediante criterio experto	146
5.13.2	Validación mediante la revisión de la dirección de riesgos	147
5.13.3	Validación mediante la revisión por usuarios clave.....	147
5.13.4	Validación mediante revisión documental	147
5.14	Conclusiones del capítulo	148
Capítulo VI		152
Conclusiones y Recomendaciones		152
6.1	Conclusiones	153
6.2	Recomendaciones.....	155
Capítulo VII		157
Bibliografía		157
7.1	Bibliografía	158
Apéndice 1. Evidencias que sustentan las causas identificadas mediante el diagrama de Ishikawa ..		162

Índice de Tablas

Tabla 1. Status actual de la Gestión de Riesgos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) en CoopeAnde	27
Tabla 2 Resumen metodología DMAIC en mejora de proceso	51
Tabla 3 Resumen metodología del ciclo PHVA	52
Tabla 4 Marco Legal, regulatorio y técnico para la gestión Ambiental, Social y de Gobernanza	62
Tabla 5 Definición del problema	64
Tabla 6 Metodología de medición.....	68
Tabla 7 Metodología para el análisis de causa raíz	70
Tabla 8 Propuesta de mejora	72
Tabla 9 Implementación de la metodología propuesta para la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG	74
Tabla 10 Metodología de verificación	77
Tabla 11 Trazabilidad metodológica entre objetivos específicos, herramientas aplicadas y evidencias obtenidas durante el diagnóstico	81
Tabla 12 Análisis FODA para la implementación de la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde	89
Tabla 13 resumen estadístico de diagnóstico COSO	98
Tabla 14 Priorización de brechas identificadas	99
Tabla 15 Consolidación de hallazgos del diagnóstico	100

Tabla 16 Relación entre objetivos específicos, hallazgos del diagnóstico y propuestas de solución.....	110
Tabla 17 Ejemplos de factores de riesgo ambientales, sociales y de gobernanza a evaluar.	126
Tabla 18 Criterios de evaluación para los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza ...	131
Tabla 19 Ámbito de significancia para el resultado de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)	132
Tabla 20 Identificación de los factores de riesgos sociales, caso de estudio	135
Tabla 21 Evaluación y manejo de los riesgos identificados, caso de estudio	138
Tabla 22 Matriz de implementación de las propuestas para la gestión de riesgos ASG	140
Tabla 23 Estructura de evaluación y categorización de riesgos ASG	142
Tabla 24 Análisis costo-beneficio por propuesta	143
Tabla 25 Análisis de costo-beneficio consolidado	144
Tabla 26 Resumen del status de implementación de propuestas	149

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de procesos CoopeAnde con la Cadena de Valor	24
Figura 2 Estructura organizacional - Organigrama CoopeAnde.....	25
Figura 3 Metodología DMAIC para el desarrollo de proyectos Six Sigma	50
Figura 4 Ciclo de gestión propuesta de los riesgos sociales en CoopeAnde.....	72
Figura 5 Autodiagnóstico de CoopeAnde respecto a la gestión de riesgos ASG, aplicación herramienta COSO	95
Figura 6 Diagrama de Ishikawa para la gestión limitada de riesgos sociales en CoopeAnde.....	102
Figura 7 Marco de gestión de los riesgos ASG	122
Figura 8 Matriz para la evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza	129

Acrónimos y Siglas

Acrónimo	Significado
AED	Alianza Empresarial para el Desarrollo
ANDE	Asociación Nacional de Educadores
ASG	Ambiental, Social y Gobernanza
BCCR	Banco Central de Costa Rica
BM	Banco Mundial
CONASSIF	Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DMAIC	Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FMI	Fondo Monetario Internacional
GAM	Gran Área Metropolitana
GRI	Global Reporting Initiative
IFC	International Finance Corporation
INTE	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
ISO	International Organization for Standardization
ISSB	International Sustainability Standards Board
KPI	Key Performance Indicator
LC/FT/FPADM	Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva

NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PHVA	Planear, Hacer, Verificar y Actuar
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SIPOC	Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers
SUGEF	Superintendencia General de Entidades Financieras
UNEP FI	United Nations Environment Programme Finance Initiative
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WEF	World Economic Forum

Resumen Ejecutivo

Alfaro Ureña, Ivannia. (2026). *Propuesta de metodología para la identificación y gestión de los riesgos sociales en CoopeAnde* [Proyecto de graduación para optar por el Bachillerato en Ingeniería Industrial, Universidad Hispanoamericana]. Ana Catalina Leandro Sandí, MGA

El presente proyecto se desarrolló en CoopeAnde con el propósito de atender la necesidad de incorporar la gestión de los riesgos sociales dentro del enfoque Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG). El problema identificado correspondió a la ausencia de una metodología formal para la identificación, evaluación y gestión de riesgos sociales.

El objetivo general consistió en desarrollar, mediante la metodología DMAIC, una metodología para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos sociales bajo el enfoque ASG, con el fin de fortalecer el sistema de gestión de responsabilidad social de CoopeAnde y promover su mejora continua. El alcance comprendió el diagnóstico de la situación actual, el análisis de brechas y el diseño de una propuesta metodológica para la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG. Como limitación, CoopeAnde no contaba con antecedentes formales sobre evaluación de riesgos ASG, debido a que este tema no había constituido una prioridad.

La metodología aplicada se fundamentó en el ciclo DMAIC e incorporó herramientas como revisión documental, análisis FODA, autodiagnóstico basado en COSO, diagrama de Ishikawa y la técnica de los cinco porqués. Los resultados evidenciaron fortalezas relacionadas con la gobernanza, la experiencia institucional en gestión de riesgos y el compromiso de la alta dirección; sin embargo, también identificaron brechas asociadas a la ausencia de lineamientos metodológicos, documentación, indicadores y mecanismos específicos para la gestión de riesgos sociales. El análisis de causa raíz determinó que la principal limitación corresponde a la inexistencia de una metodología formal para integrar los riesgos sociales dentro del sistema de gestión de riesgos de CoopeAnde.

Como respuesta, se diseñó una metodología estructurada para la identificación, evaluación, priorización, seguimiento y control de riesgos ASG, complementada con propuestas para su integración al sistema de gestión existente, la implementación de indicadores, el fortalecimiento de la capacitación y comunicación interna, además, de la elaboración de una política de gestión de riesgos ASG. La propuesta contempla un plan de implementación gradual. Los beneficios esperados incluyen el fortalecimiento del cumplimiento regulatorio, la mejora en la toma de decisiones, la integración de los riesgos sociales al sistema de gestión de riesgos y el fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional. Se concluye que CoopeAnde dispone de las capacidades organizacionales necesarias para implementar la metodología propuesta y consolidar la gestión de riesgos sociales como parte integral de su gestión institucional

Palabras clave: ASG, gestión de riesgos, riesgos sociales, DMAIC, COSO, sostenibilidad, CoopeAnde.

Capítulo I

Planteamiento del Proyecto

1.1 Descripción General del Proyecto

CoopeAnde se ha consolidado como una organización pionera en la implementación de prácticas relacionadas con la sostenibilidad. A lo largo de su trayectoria, ha demostrado ser una entidad sólida y resiliente, capaz de mantenerse vigente en un entorno de constante cambio. Esta estabilidad y su compromiso con la sostenibilidad hacen de CoopeAnde una organización idónea para la ejecución de este proyecto, el cual se enmarca en la línea de investigación de Sostenibilidad Industrial y responde a las áreas prioritarias establecidas por la Escuela de Ingeniería Industrial.

Como parte de este proyecto, se exploran los sistemas de gestión como herramientas clave para la mejora de la eficiencia organizacional. Estos sistemas promueven la optimización de los procesos internos, mejoran la calidad de los servicios ofrecidos, facilitan el cumplimiento normativo y fomentan una gestión proactiva en la identificación y manejo de riesgos. En particular, se hace énfasis en la gestión de riesgos, ya que esta permite a CoopeAnde identificar de manera temprana los riesgos potenciales antes de que se materialicen como problemas concretos. Además, contribuye a una toma de decisiones más informada y estratégica, esencial para mitigar riesgos de manera efectiva.

Dentro de este contexto, el proyecto se centra en la gestión de riesgos, específicamente en la identificación y manejo de los riesgos ASG (ambientales, sociales y de gobernanza). Estos factores son relevantes para CoopeAnde, ya que la cooperativa opera de manera integrada y sigue buenas prácticas en sus sistemas de gestión certificados. Al considerar el entorno actual donde las organizaciones realizan sus operaciones, conta con la identificación de los riesgos ASG tienen un impacto directo en la operatividad de la cooperativa, por lo que su integración

en la gestión de riesgos es fundamental para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de sus actividades.

La propuesta de la metodología para implementar los riesgos ASG, involucra identificar la normativa relacionada aplicable, así como el establecer los factores de riesgos asociados, la propuesta de evaluación y la priorización de los factores de riesgos evaluados. Actualmente, CoopeAnde dispone de la estructura necesaria para garantizar la sostenibilidad en la gestión de los riesgos ASG, lo cual asegura que los esfuerzos realizados, en este proyecto, no solo sean efectivos, sino también sostenibles en el tiempo.

1.2 Identificación de la empresa y la institución

El conocimiento del contexto organizacional de CoopeAnde resulta fundamental para comprender el entorno en el que se desarrolla el presente proyecto. En este apartado se presentan los principales aspectos de la cooperativa, incluyendo su historia, estructura organizacional y elementos estratégicos, con el fin de contextualizar la situación actual de la cooperativa y su relación con la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG)

1.2.1 Generalidades

En la actualidad, vivimos en un mundo globalizado, donde la disponibilidad de la información la podemos disponer de una forma expedita y, literalmente, en la palma de nuestras manos. Esta capacidad, que tiene la humanidad de mantenerse informado, implica un gran reto para las organizaciones, ya que las prácticas que realice sean las correctas o inadecuadas, definen, muchas veces, el rumbo que han tomado, los cuales pueden ver expuestas sus marcas, inclusive su reputación, por las actividades que realizan.

Para ser competitivas, las organizaciones, deben ser innovadoras, de manera constante, ya que el consumidor actual, es mucho más informado y consciente de las actividades realizadas por parte de las empresas y, como hemos visto en los últimos años, organizaciones han pasado a ser dominadoras en sus campos a, prácticamente, convertirse en parte de la historia, por quedarse en las prácticas del pasado.

Uno de los procesos que han optado las organizaciones, es la implementación de sistemas de gestión, que, aun siendo voluntarios, se toman como una base que permite: mejorar la eficiencia de las operaciones relacionadas, tener impacto positivo en la calidad de los servicios que se ejecutan al enfocarse en la mejora continua, cumplimiento de la normativa vigente aplicable, competitividad, mejoras en la imagen y reputación, reducción de riesgos, entre otros.

1.2.2 Historia de CoopeAnde

Según la información publicada por CoopeAnde en el apartado de Carbono Neutralidad de su sitio web institucional (CoopeAnde, 2023), la cooperativa se inició como una idea de varios integrantes de la Filial de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE) del circuito tercero de San José a inicios del año 1965, con el propósito de brindar una solución financiera a colegas del sector educación. Sin embargo, no fue hasta el 4 de noviembre de 1965 cuando se celebró la Asamblea Constitutiva en la Escuela Napoleón Quesada, ubicada en Zapote, donde inició formalmente sus actividades y se constituyó su base de capital social con la integración de 160 asociados que aportaban ¢10 cada uno, además, en esa ocasión, se discutió y aprobó el primer Estatuto de la Cooperativa y se definieron los cuerpos directivos que tendrían la

representación de esta. Tuvo como primeras funciones la custodia del capital social y el de otorgar crédito a los asociados (as).

1.2.3 Descripción general de CoopeAnde

CoopeAnde es una cooperativa que se encuentra siempre en constante cambio, los 58 años de trabajo, han demostrado la capacidad de innovar y crear las mejores facilidades para todos, sin dejar de ser responsables del cumplimiento de valores promulgados por CoopeAnde. (CoopeAnde, Reporte de sostenibilidad 2022: Responsabilidad social. Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande, 2023)

CoopeAnde, trabaja por sus sueños, anhelos y necesidades, para buscar siempre la mejor opción, y de la mano también, con el deseo de visualizarse en el año 2025 con grandes retos cumplidos. Desde el Gobierno Corporativo se ha apostado por la transparencia y comunicación hacia las partes interesadas, asociados, colaboradores, comunidad, proveedores entre otros. (CoopeAnde, Reporte de sostenibilidad 2022: Responsabilidad social. Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande, 2023), además, indica:

“En el 2022, hubo un replanteamiento de replanteamos nuestro norte, con decisiones de alto calibre, pensando en una cultura organizacional que abrace todas nuestras acciones y que nos envuelva para evitar desviaciones de hacia dónde queremos ir. Nos esmeramos por contar con una tripulación bien equipada y comprometida, para guiarnos en estos procesos de cambios que tocan a nuestra puerta con mucho fervor hacia la próxima escala.” (CoopeAnde, Reporte de sostenibilidad 2022: Responsabilidad social. Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande, 2023)

Eso somos, gente que desea dejar huella para las futuras generaciones, cambiando vidas. Acompáñenos en esta lectura que ofrecemos para que juntos podamos celebrar estos éxitos, y que un click sea siempre la diferencia. Por usted, por su familia, por nosotros.”

La cooperativa define los siguientes elementos estratégicos institucionales:

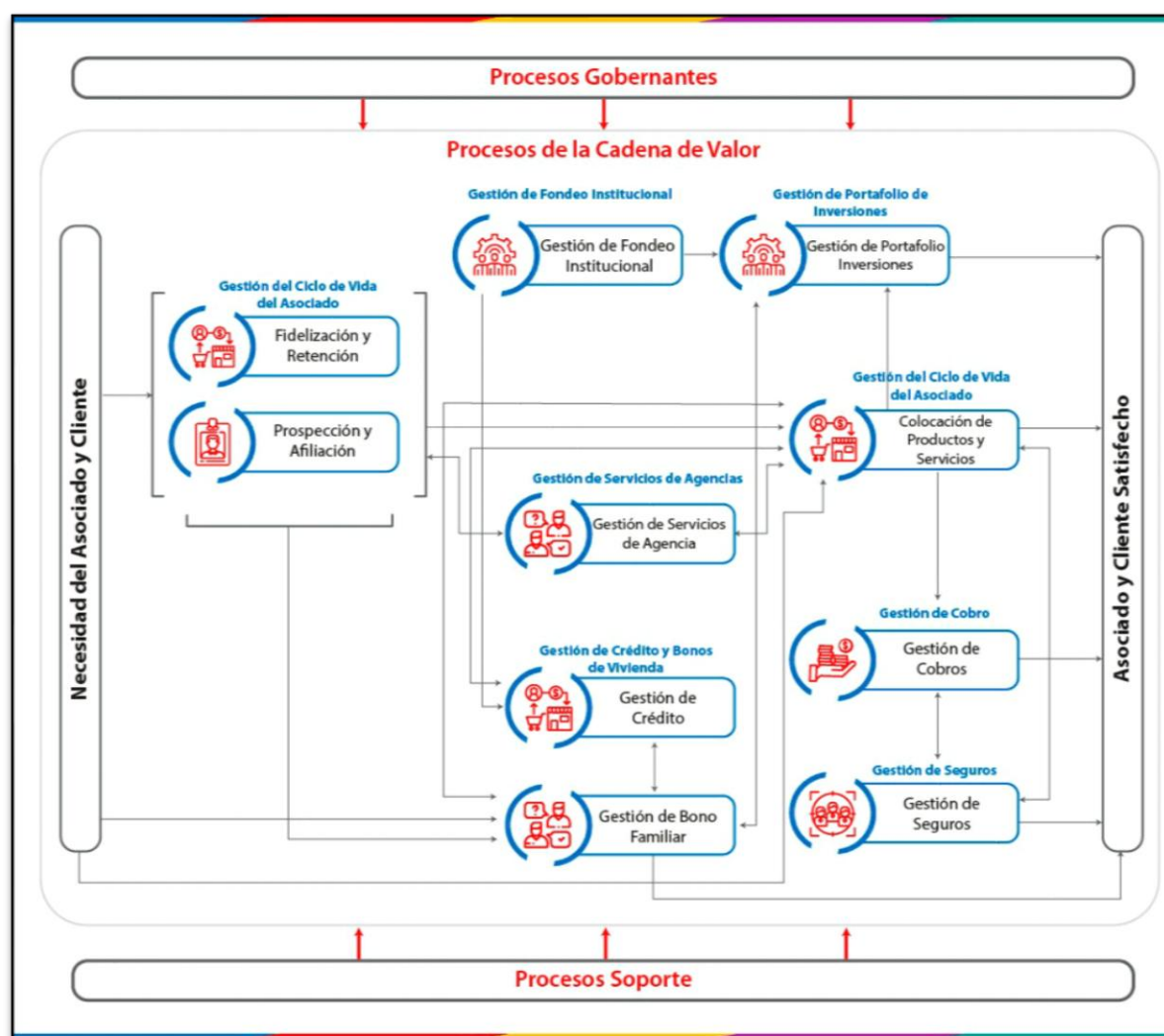
- **Compromiso:** De la mano del asociado para su desarrollo socioeconómico a lo largo de toda su vida (CoopeAnde, Reporte de sostenibilidad 2022: Responsabilidad social. Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande, 2023)
- **Misión:** Ser una cooperativa de ahorro y crédito que integra soluciones financieras sostenibles para sus asociados. Se comprometen a ofrecer servicios de calidad, promover la mejora continua y cumplir con la legislación vigente. Además, buscan crear valor económico y social a través de servicios personalizados y competitivos, en armonía con el ambiente (CoopeAnde, Reporte de sostenibilidad 2022: Responsabilidad social. Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande, 2023)
- **Visión:** Contribuimos, desde nuestra esencia cooperativa, al bienestar de los asociados a través de experiencias extraordinarias que convierten sus sueños en realidad. (CoopeAnde, Reporte de sostenibilidad 2022: Responsabilidad social. Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande, 2023)

1.2.4 Antecedentes del contexto de CoopeAnde

Durante los últimos años, CoopeAnde se ha preocupado por modernizar e innovar sus servicios y brindar una atención “Uno a Uno” al asociado procurando servicios eficientes y efectivos, mediante el uso y aplicación de moderna tecnología en informática y telecomunicaciones, dada la amplia y constante competitividad en el Sector Cooperativo, Financiero y las exigencias

de supervisión existentes en el país; consolidándose CoopeAnde como una cooperativa de desarrollo que tiene trascendencia positiva en la vida económica, social y financiera de las personas asociadas y las familias de Costa Rica. (CoopeAnde, Reporte de sostenibilidad 2022: Responsabilidad social. Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande, 2023)

Figura 1 Mapa de procesos CoopeAnde con la Cadena de Valor

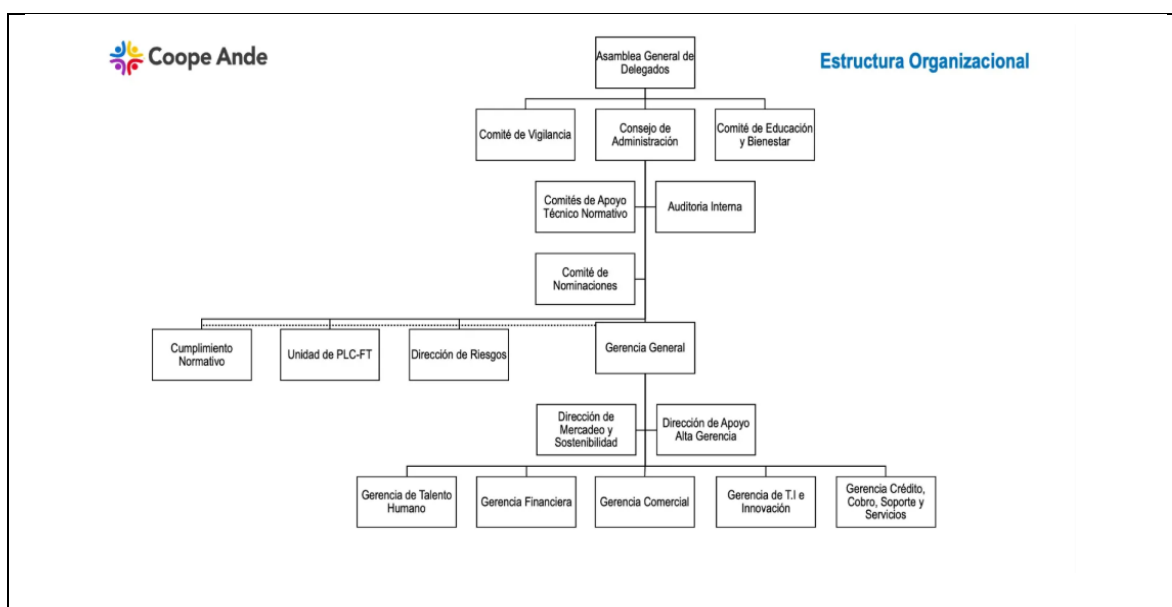


Fuente: Reporte de Sostenibilidad 2022 (2023)

En la figura 1 se puede observar el mapa de procesos establecida en la Cooperativa la cual incluye los procesos de Gestión de Fondo Institucional y del Portafolio de Inversiones, Gestión

del Ciclo de Vida del Asociado, Gestión de Crédito y Bonos de Vivienda, Gestión de Cobro, Gestión de Seguros, Gestión de Servicios de Agencias y los procesos que dan soporte a éstos. (CoopeAnde, Reporte de sostenibilidad 2022: Responsabilidad social. Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande, 2023)

Figura 2 Estructura organizacional - Organigrama CoopeAnde



Fuente: Documento Interno CoopeAnde. E-G-06 Documento Interno CoopeAnde. v21

En la figura 2 se establece el organigrama actual de CoopeAnde, el departamento de Responsabilidad Social, dentro de la Gerencia General, la cual va a liderar la implementación, del presente proyecto, dentro de la organización. Actualmente, CoopeAnde cuenta con 480 colaboradores.

1.3 Planeamiento del problema

En este apartado se expone la situación actual de CoopeAnde en relación con la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG, identificando las brechas, necesidades y factores que justifican el desarrollo del presente proyecto.

1.3.1 Definición y medición del problema

Como parte de la gestión integral de riesgos en CoopeAnde, se ha determinado, como una prioridad, la inclusión de los riesgos sociales, como parte integral de la gestión de riesgos de la organización. Actualmente, los riesgos sociales no cuentan con un grado de desarrollo como los ambientales (fundamentados en la certificación ISO 14001) o los financieros (acorde con la naturaleza de las operaciones de CoopeAnde como entidad financiera). Si se realiza una aplicación de cumplimiento de los riesgos sociales, los mismos presentan un valor de 0 %. Esto es importante ya que el problema de la gestión de riesgos sociales afecta a todos los procesos dentro de CoopeAnde y a todos los niveles de la organización, por esto es fundamental hacer el cierre de la brecha detectada.

El problema en la gestión de los riesgos sociales faltantes surge en las modificaciones a la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, ley 7558, la cual indica sanciones para el incumplimiento, dentro del marco normativo, de la no inclusión de la gestión de los riesgos sociales, para entidades financieras, una vez que las mismas entren en vigor.

Dentro de CoopeAnde, se cuenta con una estructura organizacional sólida, la cual incluye a la Dirección de Riesgos, por lo que, al nacer la necesidad de la implementación de los riesgos sociales, como parte integral de la gestión de riesgos dentro de la organización, la misma realiza un acercamiento con el área de responsabilidad social para que, en conjunto, con apoyo de la Gerencia General, se desarrolle una propuesta para la gestión integral de los riesgos sociales, los cuales son primordiales, para integrarlos dentro de una metodología, internacionalmente aceptada, que se denomina como los riesgos ASG (ambientales, sociales y

de gobernanza). Este proyecto responde a la cubrir esta necesidad dentro de CoopeAnde ya que permea a todos los niveles de la organización. Si revisamos la gestión de los riesgos ASG, dentro de CoopeAnde, se refleja que existe un avance en la gestión de riesgos ASG, donde los riesgos ambientales y financieros, ya cuentan con una gestión completa, considerando que cubre los requisitos del sistema de gestión ambiental, en el cual CoopeAnde se encuentra certificado desde hace varios años, igualmente, la gestión de riesgo financieros, considerando que es un requerimiento legal y de operatividad, como entidad financiera, pero existe la necesidad de cerrar la brecha de los riesgos sociales, lo cual es el objetivo del presente proyecto, esto se resumen en el cuadro 1.1

Tabla 1. *Status actual de la Gestión de Riesgos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) en CoopeAnde*

Indicador	Riesgos Ambientales (%)	Riesgos Financieros (%)	Riesgos Sociales (%)
Planes de acción creados en el tiempo definido (suma planes de acción abiertos / suma de hallazgos que requieren plan de acción) *100	100	100	0
Cumplimiento de planes de acción en el tiempo establecido (suma planes de acción en tiempo / total de planes de acción en ejecución) *100	100	100	0
Cumplimiento de los riesgos ambientales, sociales y financieros identificados	100	100	0
Promedio del % de cumplimiento obtenido			

Fuente: Propia

1.3.2 Justificación del proyecto

El desarrollo de una metodología para la identificación de riesgos sociales en CoopeAnde, responde a las necesidades relacionadas con el cumplimiento de la normativa, la sostenibilidad organizacional y la mejora continua. A continuación, se presentan los

principales aspectos que fundamentan la relevancia y contribución del presente proyecto a la cooperativa.

1.3.2.1 Contexto general

CoopeAnde, cuenta con un alto grado de madurez en Responsabilidad Social y, gracias a sus buenas prácticas empresariales, no se ha visto expuesta en un riesgo reputacional. Sin embargo, al no contar, con los riesgos ASG, producto de sus operaciones identificados, la organización, se puede ver expuesta, en el futuro, a un incumplimiento legal o la realización de malas prácticas, en materia de responsabilidad social, que conlleven, en caso de materializarse el riesgo, a no contar con una línea de acción definida (gestión del riesgo o apetito al riesgo, definido por la organización).

Actualmente, CoopeAnde, se encuentra en proceso de implementación del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, dentro del cual, uno de los puntos integrales es el referente a la identificación de los riesgos sociales de la organización, el cual, en este momento, no se cuenta con una metodología que permita realizar la identificación y gestión de los riesgos sociales.

1.3.2.2 Contexto Legal

Identificar y gestionar los riesgos sociales en la cooperativa facilita, a futuro, el cumplimiento legal del ente de regulación, lo anterior, ya que en julio 2023, la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), da a conocer, por medio de la Cámara de Bancos, Foro Interbancario de Sostenibilidad que se va a modificar el acuerdo SUGEF 2-10, artículo 9, donde indica que las entidades financieras deben aprobar estrategias y políticas sobre la administración integral de riesgos que son relevantes para la entidad financiera, lo cual deben

de contemplar aquellos asociados a factores ambientales, sociales y de gobernanza. Para cual se define un transitorio de 18 meses. (SUGEF, 2023)

De acuerdo, con la Declaratoria de compromiso de las Superintendencias del Sistema Financiero Costarricense Llamado a la acción para contar con un sistema financiero más sostenible y resiliente al cambio climático, del 04 de octubre 2023 (por medio del documento Declaratoria de Compromiso), la cual indica: “, los supervisores y reguladores del Sistema Financiero Costarricense consideramos que tenemos un rol fundamental en promover la transición hacia una economía descarbonizada y más resiliente al cambio climático, procurando que las entidades reguladas y supervisadas gestionen adecuadamente los riesgos y oportunidades relacionadas con este fenómeno y contribuyan al desarrollo sostenible. Con tal fin nos comprometemos a las superintendencias financieras de Costa Rica, además de comprometernos con este plan de acción climática, instamos a nuestras entidades supervisadas a apoyar estos esfuerzos. Con una hoja de ruta clara podremos lograr un sistema financiero más sostenible y resiliente al cambio climático, que contribuya a la estabilidad financiera y al logro de los objetivos de desarrollo sostenible”. (SUGEF, Declaratoria de compromiso., 2023)

En este sentido, como parte de las iniciativas en marcha de este plan de acción de los entes reguladores, específicamente en el punto 2. Facilitar la movilización de recursos hacia los objetivos de un crecimiento sostenible y apoyar las iniciativas que contribuyan a la transición hacia una economía baja en emisiones de carbono, sostenible y resiliente al clima, las superintendencias cuentan con una hoja de ruta establecida para la creación de la Taxonomía de Finanzas Sostenibles de Costa Rica, el cual, es un sistema de clasificación que define

criterios claros y basados en ciencia para identificar las actividades económicas, activos y/o proyectos que contribuyen a la consecución de los objetivos medioambientales y sociales del país. En otras palabras, la Taxonomía de Finanzas Sostenibles de Costa Rica define lo que es una inversión ambientalmente sostenible para Costa Rica y establece un entendimiento común de las actividades económicas que contribuyen sustancialmente a los objetivos medioambientales del país.

1.3.2.3 Contexto estratégico

Esta taxonomía es desarrollada bajo el liderazgo del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) y las cuatro superintendencias del sector financiero. El desarrollo técnico es coordinado por la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI, por sus siglas en inglés), gracias a la contribución financiera del Fondo Verde del Clima y del Programa Euroclima de la Unión Europea.

CoopeAnde participa en el Proyecto de creación de la Taxonomía de Finanzas Sostenibles de Costa Rica, en la Mesa Sectorial Residuos, en representación de la Cámara de Bancos e Instituciones Financieras, donde la cooperativa forma parte del grupo de expertos técnicos, los cuales son responsables de la validación de criterios técnicos y umbrales de la taxonomía.

Adicionalmente, de acuerdo con El Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, el pasado 08 de diciembre 2023 (por medio de la circular 33-2023) Resuelve: "PRIMERO: Que el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica ha adoptado de forma plena, el conjunto de Normas Internacionales de Información Financiera de Sostenibilidad, emitidas y publicadas por la Junta de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés), como normas de divulgación efectivas y eficientes de información financiera, para integrarse en el conjunto de

los estados financieros emitidos con Normas Internacionales de Información Financiera completas y la Norma Internacional de Información Financiera para PYME. Los estándares emitidos por el ISSB están diseñados para proporcionar información de sostenibilidad con calidad, rigurosa, confiable, comparable y transparente que permita respaldar la toma de decisiones de los inversionistas y otros usuarios, promoviendo el buen funcionamiento de los negocios en armonía con el ambiente. ” (Colegio de Contadores de Costa Rica, 2023)

De acuerdo con El Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, el pasado 08 de diciembre 2023 (por medio de la circular 33-2023), Transitorio 1: “Las Normas NIIF S1 y S2 se adoptan por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica a partir del 1 de enero de 2024. Su aplicación será voluntaria a partir del 1 de enero de 2024, y obligatoria en la escala siguiente:

a) Empresas con obligación pública de rendir cuentas, supervisadas y reguladas por el CONSEJO NACIONAL DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL CONASSIF, reportarán en el 2026 la información del cierre fiscal al 31 de diciembre de 2025” (Colegio de Contadores de Costa Rica, 2023)

Por lo que la identificación de los riesgos sociales, representa una oportunidad estratégica de negocio para CoopeAnde, ya que la cooperativa requiere iniciar la identificación y gestión de riesgos ASG en su operativa, trabajar la cultura como parte de la mejora de continua en esta gestión de riesgos ASG y profundizar en la identificación de Riesgos ASG en su cartera negocio, como lo está invitando los entes de regulación a las entidades financieras supervisadas a cerrar sus brechas en esta materia. Actualmente, CoopeAnde, se encuentra en 100 % de cumplimiento de la identificación y gestión de riesgos no financieros, incluidos los riesgos

ambientales y de gobernanza. Sin embargo, se encuentra en 0 %, de identificación de los riesgos sociales.

1.3.2.4 Contexto económico

Beneficios financieros evitado con la identificación de riesgos sociales en la operativa: Una vez entrada en vigor, las modificaciones a la (ley 7558, artículo 155). Sanciones: Una entidad fiscalizada podrá ser sancionada por el Superintendente cuando cometiera alguna de las siguientes infracciones:

b) Infracciones graves: Se impondrá una multa del cero coma cinco por ciento (0,5%) al uno por ciento (1%) de su patrimonio contable vigente al momento en que se determina la existencia de la infracción, cuando:

vi) Incumpla las normas sobre gestión de riesgos, gobierno corporativo o idoneidad, emitidas por el Conassif.

De acuerdo con el documento Memoria institucional 2024, “al cierre del año 2023, CoopeAnde presentó un Activo Total de ¢768.1 mil millones. El incremento generado en este intervalo fue de ¢55.9 mil millones, lo que en términos porcentuales representa un 7.85%. Este incremento está explicado principalmente por el incremento de la cartera de crédito que rondó el 4.5% y el portafolio de inversiones cercanos al 11.2% para el cierre del 2023. ” (CoopeAnde, Memoria institucional 2024, 2024)

La creación de una metodología que permita la identificación y gestión de los riesgos sociales, ambientales y de gobernanza ASG en CoopeAnde permitirá determinar de factores de riesgos

y exposiciones específicas en la operativa con el fin de determinar su priorización y de esta forma facilitar el cumplimiento de requisitos legales aplicables.

1.4 Objetivo del proyecto

Con el propósito de guiar el desarrollo del presente proyecto y así establecer los resultados esperados, se definen el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto. Esto es la base para el planteamiento metodológico y para el desarrollo de la propuesta orientada a la identificación y gestión de los riesgos sociales bajo el enfoque ASG en CoopeAnde.

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar, mediante la metodología DMAIC, una metodología para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos sociales bajo el enfoque ASG en CoopeAnde, durante el segundo semestre de 2025, con el fin de integrar la gestión de dichos riesgos y fortalecer la sostenibilidad y mejora continua de la organización.

1.4.2 Objetivos específicos.

Para lograr el cumplimiento del objetivo planteado, se plantean los siguientes objetivos específicos, a saber:

1. Definir, mediante la revisión documental, normativa aplicable y análisis de partes interesadas, las condiciones actuales para la implementación de la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG en CoopeAnde.
2. Medir el estado actual de la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde mediante las herramientas de análisis organizacional, con el fin de identificar brechas y oportunidades de mejora.
3. Analizar las brechas identificadas, mediante herramientas de Ingeniería Industrial, para determinar las causas raíz asociadas a la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde.

4. Desarrollar una metodología para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos sociales bajo el enfoque ASG, basada en los resultados obtenidos durante el diagnóstico y análisis realizados en CoopeAnde.
5. Establecer mecanismos de seguimiento, control y mejora continua que permitan asegurar la sostenibilidad de la metodología propuesta para la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde.

1.5 Alcances y limitaciones

Con el propósito de delimitar el desarrollo de la presente investigación, se establecen los alcances y limitaciones que enmarcan este proyecto. Con esto se pretende definir los resultados esperados, el ámbito de aplicación de la propuesta y las condiciones que pueden influir en su ejecución dentro de CoopeAnde.

1.5.1 Alcances

La implementación de este proyecto se aboca a la generación de una metodología para la gestión de riesgos sociales para el segundo semestre del 2025, los cuales, siguiendo las buenas prácticas se identifican de forma integral como riesgos ASG, esto debido a que la gestión de riesgos de la organización cubre a todos los procesos de CoopeAnde en San Jose, los cuales permean a todos los niveles y sedes, lo cual es acorde al alcance y el diseño actual del Sistema de Gestión Integrado que ha sido implementado.

Como resultado del presente proyecto, CoopeAnde espera disponer de una metodología formal para la identificación, evaluación y gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG, integrable al sistema de gestión de riesgos con que cuenta. Igualmente, se espera fortalecer el cumplimiento de los requisitos regulatorios, mejorar la capacidad de identificación de los

riesgos sociales y establecer mecanismos que contribuyan a la sostenibilidad y mejora continua de la gestión de riesgos de CoopeAnde.

De acuerdo con lo anterior y los objetivos planteados, se han identificado, los siguientes indicadores:

- Cantidad de herramientas de Ingeniería Industrial utilizadas para evaluar las condiciones actuales en CoopeAnde
- Cantidad de áreas de mejora identificadas
- Metodología para identificación, evaluación y gestión de riesgos sociales documentada
- Cantidad de mecanismos definidos para asegurar la sostenibilidad de la metodología propuesta

Por lo que los entregables esperados serían:

- Lista de herramientas utilizadas con la descripción asociada
- Matriz FODA lo cual permite hallazgos claves y recomendaciones a utilizar
- Metodología documentada para identificación, evaluación y gestión de riesgos sociales
- Propuesta de mecanismos internos definidos para la gestión de riesgos sociales

1.5.2 Limitaciones

El tema de evaluación de riesgos ASG, es un tema que no se ha abordado por CoopeAnde, ya que, en su momento, no era una prioridad para la organización, por lo que otras actividades se han priorizado, en detrimento de la evaluación de riesgos ASG, pero el tema ha tomado relevancia en CoopeAnde, por esto la importancia de la implementación de la metodología como enfoque de este proyecto de graduación.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Introducción

El presente capítulo desarrolla el marco teórico que fundamenta la propuesta metodológica para realizar la identificación y gestión de los riesgos sociales en CoopeAnde; para esto se consideran los conceptos básicos de los sistemas de gestión, la gestión de riesgos, los factores ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) y la responsabilidad social, todos alineados con los estándares que emplea CoopeAnde. Igualmente, se realiza una descripción de las herramientas de ingeniería industrial utilizadas en el proyecto, tales como DMAIC, el ciclo PHVA y el análisis FODA. Estos elementos son la base que permite comprender el análisis de brechas, la determinación de la metodología propuesta y el desarrollo del resto de los capítulos de este proyecto.

2.2 Marco conceptual general relativo a la carrera

El proyecto consiste en el desarrollo de una metodología para la identificación y gestión de los riesgos sociales, mediante los factores Ambiental, Social y Gobernanza, conocido como ASG, para una entidad financiera, en este caso CoopeAnde, considerando herramientas, internacionalmente aceptadas (COSO, ISO), por lo que, a continuación, se definen conceptos que engloban en conjunto, normas, procesos y herramientas para la implementación y cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.2.1 Sistemas de Gestión

Los sistemas de gestión, a pesar de ser procesos voluntarios, hoy en día, son una herramienta esencial de las organizaciones que deseen innovar y realizar procesos de mejora continua de manera sostenida. (Valenzuela, 2024) et all, afirma:

“Los sistemas de gestión no son solo herramientas administrativas, también son herramientas estratégicas que permiten a las organizaciones y entidades adaptarse a los entornos cambiantes en los que se encuentran inmersos. La implementación de sistemas de gestión robustos y eficientes es un indicador de suma importancia, ya que muestra la madurez de la organización respecto de los sistemas de gestión y su capacidad de innovar en dicha área. A través de la optimización de procesos, la mejora continua y la integración de tecnologías avanzadas, las organizaciones pueden alcanzar niveles superiores de rendimiento y productividad. “

Las normas ISO proporcionan un marco de referencia para que las organizaciones estructuren sus sistemas de gestión, alineen sus procesos con los objetivos estratégicos institucionales y promuevan la mejora continua. La implementación de estas normas contribuye a fortalecer la calidad de los procesos, mejorar la satisfacción de las partes interesadas y asegurar un enfoque sistemático para el control y la optimización de las operaciones (International Organization for Standardization, 2015). Como parte de la misma concepción, (International Organization for Standardization, 2015), indican:

“Las normas ISO hacen una contribución positiva al mundo en que vivimos. Estas facilitan el comercio, la difusión del conocimiento, la difusión de los avances innovadores en tecnología y comparten prácticas de buena gestión y evaluación de conformidades. Las normas ISO aportan soluciones y logran beneficios para casi todos los sectores de actividad, incluyendo agricultura, construcción, ingeniería mecánica, manufactura, distribución, transporte, dispositivos médicos, tecnologías de información y comunicación, medio ambiente, energía, gestión de la calidad, evaluación de conformidades y servicios. ISO sólo desarrolla normas para las que

exista un claro requerimiento de mercado. El trabajo en cuanto a la aplicación de normas ISO en las empresas se lleva a cabo por conocedores del tema, que vienen directamente de los sectores industrial, técnico y de negocios que han identificado la necesidad de la norma y que posteriormente la pondrán en uso.”

Las normas ISO, determinan los requerimientos o requisitos voluntarios que una organización debe utilizar como referencia para establecer en el sistema de gestión, pero las mismas, no indican el cómo realizarlo, considerando lo anterior, es fundamental el compromiso, de parte de la Alta Gerencia, los cuales deben de ser los primeros líderes y los principales promotores, para que la implementación de un sistema de gestión pueda permear en todos los niveles de la organización, muchas veces el éxito o el fracaso de una implementación de una norma ISO se debe al nivel de compromiso de los líderes de una organización.

Los sistemas de gestión son la base metodológica para poder realizar la identificación, evaluación y control de los riesgos sociales de cualquier organización que desea realizar el proceso. Su estructura, permite que la gestión de riesgos no dependa de esfuerzos aislados, sino de procesos basados en los ciclos de mejora continua que permitan que sean estructurados, medibles y auditables. Con base en lo expuesto, las normas de gestión permiten gestionar los riesgos sociales a través de:

- **El enfoque basado en procesos:** las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 26000, implican la comprensión del contexto de la organización, el mapeo procesos y su interacción con los grupos de interés. Esto permite la identificación de los riesgos sociales

producto de las actividades de la organización, las decisiones corporativas y relaciones laborales.

- **La identificación de las partes interesadas internas y externas:** las normas de gestión demandan analizar las expectativas y necesidades de las partes interesadas (empleados, comunidad circundante, proveedores y otras instituciones relacionadas con la organización), lo que permite la identificación de posibles riesgos sociales.
- **Los métodos de identificación y evaluación de riesgos:** los sistemas de gestión impulsan la aplicación de metodologías para la analizar los riesgos sociales, así como: matrices de riesgo, evaluación del impacto asociado, criterios de probabilidad y severidad; todo esto permite la priorización de una forma racional y coherente.
- **Contar con procesos documentados:** las normas de gestión indican que se deben de implementar información documentada, tal como protocolos, instructivos, criterios que permitan la reducción de riesgos sociales de discriminación, incumplimientos laborales, impactos de comunidad, entre otros.
- **La implementación de un ciclo de mejora continua:** esto obliga a la organización a medir indicadores sociales, auditar su cumplimiento, corregir los incidentes detectados y actualizar los riesgos; esto permite que la gestión de riesgos sociales sea dinámica dentro del esquema de un sistema de gestión.

En este contexto, los sistemas de gestión no solo garantizan el cumplimiento normativo, sino que también proporcionan un marco estructurado necesario para la gestión de riesgos, incluyendo aquellos de naturaleza social, que constituyen el enfoque central del presente proyecto.

2.2.2 Gestión de Riesgos

Actualmente, las organizaciones viven en un ambiente altamente competitivo, lo cual implica que deben de mantenerse innovadores para buscar la optimización de sus operaciones; esto permite la satisfacción del cliente y, sobre todo, la rentabilidad de su negocio. Uno de los aspectos importantes que toda organización debe realizar es la identificación de los riesgos asociados a sus operaciones.

De acuerdo con la norma ISO 9001 (Araque J. S., 2015), el pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de la norma ISO 9001, incluyendo, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia. Para ser conforme con los requisitos de la norma ISO 9001, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos. (ISO 9001, p. iv)

La norma ISO 9001, define el riesgo como el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades. (ISO 9001, p. v)

Si consideramos, la bibliografía, los pasos básicos para una gestión de riesgo son (Araque J. S., 2015):

1. Identificar los riesgos,
2. Determinar la probabilidad de ocurrencia,
3. Determinar su impacto (consecuencia/gravedad),
4. Clasificar los riesgos (extremo, alto, medio, bajo),
5. Definir e implementar acciones de mitigación

La gestión del riesgo en una organización debe ser sistemática, estructurada y oportunamente organizada, basada en la mejor información disponible, la experiencia, la retroalimentación de las partes interesadas, las observaciones, pronósticos y consejos de los expertos, la misma tendrá como característica importante que es hecho a medida y considera los factores humanos y culturales. Como se sabe todas las actividades de una organización están sometidas de forma permanente a una serie de amenazas, lo cual las hace altamente vulnerables, comprometiendo su estabilidad, a saber: accidentes operacionales, enfermedades, incendios u otras catástrofes naturales, son una muestra de este panorama, sin olvidar las amenazas propias de su negocio. Las organizaciones, no importa cuál sea su actividad y tamaño, afrontan una serie de riesgos que pueden afectar a la consecución de sus objetivos. (Araque J. S., 2015)

Actualmente, la norma ISO 31000:2018 proporciona los principios y directrices generales para la gestión del riesgo, igualmente, establecer los procesos sistemáticos y coherentes de identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos. Su enfoque se basa en los principios que permiten la integración del riesgo en la gobernanza de las organizaciones, la toma de decisiones y la planificación estratégica. Además, la ISO 31000:2018 resalta la

importancia del contexto, la participación de las partes interesadas y basado en la mejora continua, lo cual permite la gestión de los riesgos en entornos cambiantes de manera transparente, basados en la transparencia. En el caso particular de la gestión de riesgos sociales, este enfoque permite anticipar y mitigar impactos negativos sobre las personas, comunidades o grupos de interés, los cuales forman parte del entorno de las partes interesadas de la organización. (International Organization for Standardization, ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines, 2018)

Actualmente, la gestión de riesgos ha adquirido una relevancia estratégica debido a los cambios económicos, sociales, ambientales y tecnológicos que afectan a las organizaciones. De acuerdo con el Global Risk Report, las organizaciones enfrentan un entorno caracterizado por una creciente complejidad e interdependencia de riesgos, lo que requiere enfoques más integrales y preventivos para la identificación y gestión (World Economic Forum, 2024). Este contexto refuerza la importancia de incorporar metodologías que permitan anticipar riesgos y fortalecer la capacidad de respuesta de las organizaciones ante escenarios de incertidumbre.

2.2.3 Riesgos ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza)

Según lo define Committee of Sponsoring Organizations, los riesgos ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) se definen como: los riesgos o las oportunidades ambientales, sociales y de gobernanza que pueden tener un impacto en una entidad. No existe una definición universal o consensuada de los riesgos ASG, riesgos que también se denominan riesgos de sostenibilidad, no financieros o extrafinancieros. Cada entidad tendrá su propia definición basada en su modelo de negocio, su entorno interno y externo, su combinación de

productos o servicios, su misión, visión y valores fundamentales u otros aspectos similares. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread, 2018)

Igualmente, Committee of Sponsoring Organizations, profundiza en que los riesgos ASG no necesariamente son nuevos. Las corporaciones, las organizaciones, los gobiernos y los inversores, en particular, llevan muchos años tomando en consideración los riesgos asociados a la gobernanza, con especial énfasis en aspectos como la contabilidad financiera y las prácticas de presentación de informes, la función del liderazgo y la composición de las juntas directivas, las normas contra sobornos y corrupción, la ética empresarial y la remuneración a los ejecutivos. Sin embargo, en las últimas décadas y particularmente en los últimos años la prevalencia de los riesgos asociados a temas ASG se ha incrementado rápidamente. Además, de un claro aumento en la cantidad de cuestiones ambientales y sociales que las entidades deben tomar en consideración, la supervisión interna, la gobernanza y la cultura internas necesarias para gestionar estos riesgos también requieren mayor atención. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread, 2018)

Para lograr el objetivo de la implementación de la metodología de la gestión de riesgos, se cuenta con el documento Committee of Sponsoring Organizations (COSO) para la *Gestión de Riesgos Empresariales*. El documento publicado por COSO nos permite contar con una guía que permite contar con un principios y prácticas para un mejor entendimiento de los riesgos ASG para una organización. De acuerdo COSO, (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread, 2018), el propósito de la guía es:

- Mejorar la resiliencia de las organizaciones

- Encontrar un mensaje común que permita modular los riesgos asociados a ASG,
- La optimización de los recursos
- La mejora de las oportunidades respecto a los riesgos ASG
- Mejorar la divulgación

Los factores ASG comprenden tres componentes individuales, los cuales abarcan:

- **Riesgos ambientales (A):** los cuales se vinculan al impacto ambiental de una organización, respecto al ambiente y los cambios que afectan sus actividades, los cuales incluyen el cambio climático, la gestión de los residuos, el uso eficiente de los recursos naturales.
- **Riesgo Sociales (S):** implican lo relacionados con los colaboradores, comunidades circundantes, clientes y la sociedad en general, los cuales incluyen: condiciones labores, de seguridad y salud ocupacional, derechos humanos, diversidad, equidad e inclusión e impactos en clientes.
- **Riesgos Gobernanza (G):** se vinculan a la estructura y procesos de dirección empresarial, incluyendo procesos relacionados a la ética, transparencia y estructura en toma de decisiones.

Considerando lo anterior, es fundamental, que una organización como CoopeAnde, realice la implementación de los riesgos ASG en su operativa, ya que, a pesar de contar con experiencia en la gestión de riesgos, no se han contemplado los correspondientes a ASG, por lo que es fundamental la definición de la metodología a aplicar y la misma es el objetivo principal para este proyecto de graduación. La presente propuesta se concentra en la dimensión social, que

forma parte de la estructura de los riesgos ASG, ya que es relevante para la integración de estos dentro de la estructura del sistema de gestión de responsabilidad social.

La incorporación de los factores ASG dentro de los sistemas de gestión de riesgos, se ha convertido en una práctica cada vez más relevante para las organizaciones. Según la International Finance Corporation, la adecuada identificación y gestión de riesgos ambientales y sociales, contribuye a fortalecer la sostenibilidad de una organización, reducir exposiciones operativas y reputacionales y mejorar la toma de decisiones estratégicas, además, la integración de estos factores permite a las organizaciones responder, de forma más efectiva, a los cambios regulatorios y a las expectativas de las partes interesadas. (International Finance Corporation, 2024)

2.2.4 Responsabilidad social

La gestión de los riesgos sociales es una herramienta clave para el fortalecimiento de los sistemas de gestión de responsabilidad social, ya que no solo nos permite realizar la identificación, priorización y mitigación de los potenciales impactos en las partes interesadas interna y externas, sino que puede impulsar a las organizaciones a comprender su entorno. Al integrar este enfoque dentro de la gestión de la organización, la misma, fortalece la capacidad de llevar a cabo sus actividades de una forma ética y sostenida, lo cual permite ser coherente respecto a los principios de la ISO 26000.

La responsabilidad social empresarial ha evolucionado desde enfoques centrados principalmente en actividades filantrópicas hacia una visión estratégica orientada a la creación de valor sostenible. Actualmente, las organizaciones son llamadas a gestionar de manera

responsable los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de sus operaciones, incorporando criterios éticos, de transparencia y de respeto hacia las partes interesadas. En este contexto, la norma ISO 26000 constituye un referente internacional que proporciona orientaciones para integrar la responsabilidad social en la gestión organizacional y fortalecer la contribución de las organizaciones al desarrollo sostenible. (International Organization for Standardization, ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social, 2010). La responsabilidad social empresarial reconoce que las organizaciones poseen responsabilidades que trascienden el desempeño económico, incluyendo los impactos que generan sobre sus colaboradores, clientes, proveedores, comunidades y demás grupos de interés. Por ello, la gestión efectiva de estos impactos constituye un elemento fundamental para fortalecer la sostenibilidad y el valor generado por la organización. (Matthews et al, 2024)

La gestión de los factores ASG requiere mecanismos que permitan evaluar y comunicar el desempeño organizacional de forma transparente. En este contexto, los Estándares Universales GRI proporcionan un marco de referencia para la definición de indicadores y la divulgación de información relacionada con aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (Global Reporting Initiative, 2024). Su aplicación facilita la medición de desempeño en materia de sostenibilidad y contribuye al fortalecimiento de la transparencia, la rendición de cuentas y la toma decisiones dentro de las organizaciones.

Actualmente, CoopeAnde, se encuentra en proceso de implementación del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, lo cual va a incorporarse a las certificaciones con que ya cuenta la organización. La norma de Responsabilidad Social, indica que los beneficios de una

certificación de responsabilidad social para una organización pueden incluir (International Organization for Standardization, ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social, 2010):

- **Beneficios estratégicos**, tales como: impulsar una toma de decisiones más fundamentada con base en una mejor comprensión de las expectativas de la sociedad, las oportunidades asociadas a la responsabilidad social, la generación de la innovación, mejorar la competitividad de la organización, mejorar la relación de la organización con sus partes interesadas, impactar positivamente en la capacidad de la organización para contratar, motivar y retener a sus empleados y a apoyar la licencia social de la organización para operar
- **Beneficios operativos**, asociados con: Mejorar las prácticas de gestión del riesgo de la organización, obtener ahorros asociados al aumento de la productividad y eficiencia de los recursos, mejorar la salud y la seguridad de trabajadores, aumentar la lealtad, el involucramiento, la participación y la moral de los empleados, mejorar la fiabilidad y equidad de las transacciones y prevenir o reducir los conflictos potenciales con consumidores sobre productos o servicios.
- **Beneficios reputacionales**, asociados a: aumentar la reputación de la organización y fomentar una mayor confianza pública, apoyar la licencia social de la organización para operar y mejorar la relación con las partes interesadas desde el reconocimiento de su importancia y expectativas.

La norma ISO 26000 determina las bases para entender como las organizaciones puedan integrar los factores ASG dentro de la estrategia y el sistema de responsabilidad social al definir, desde una perspectiva coherente y ética, los impactos ambientales, sociales y de gobernanza. Al integrar principios asociados a transparencia, conducta responsable de la

organización y respeto por los derechos humanos, la ISO 26000, es un enlace con los criterios ASG, lo cual ayuda en la toma de decisiones y en la gestión social, ambiental y reputacional de las organizaciones. Este enfoque enaltece a las organizaciones ya que contribuye, en una forma integral la sostenibilidad, donde la organización busca la creación de valor a largo plazo, más allá de los resultados económicos.

Un elemento por considerar es la sistemática de las partes interesadas, ya que la norma de responsabilidad social los identifica como claves para comprender las expectativas, riesgos y oportunidades, esta visión permite, a las organizaciones, fortalecer la confianza y mejorar las relaciones de las partes interesadas internas y externas, esto se logra, a través de la revisión de desempeño e integración de los impactos en la planificación estratégica de las organizaciones. La ISO 26000 impulsa la mejora continua, asegurando que las organizaciones crezcan, de manera responsable y sostenible, a través de un entorno, en constante cambio y cada vez más competitivo.

Adicionalmente, los estándares internacionales de sostenibilidad han fortalecido la integración de los factores ASG dentro de los procesos organizacionales. Las normas internacionales de información financiera NIIF S1 y NIIF S2 promueven la identificación, evaluación y divulgación de riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad, fomentando una gestión transparente y alineada con las expectativas de inversionistas, reguladores y demás partes interesadas (IFRS Foundation, 2023a) (Foundation, 2023b). Estas iniciativas impulsan a las organizaciones a incorporar, de forma estructurada, la sostenibilidad dentro de sus estrategias y modelos de gestión.

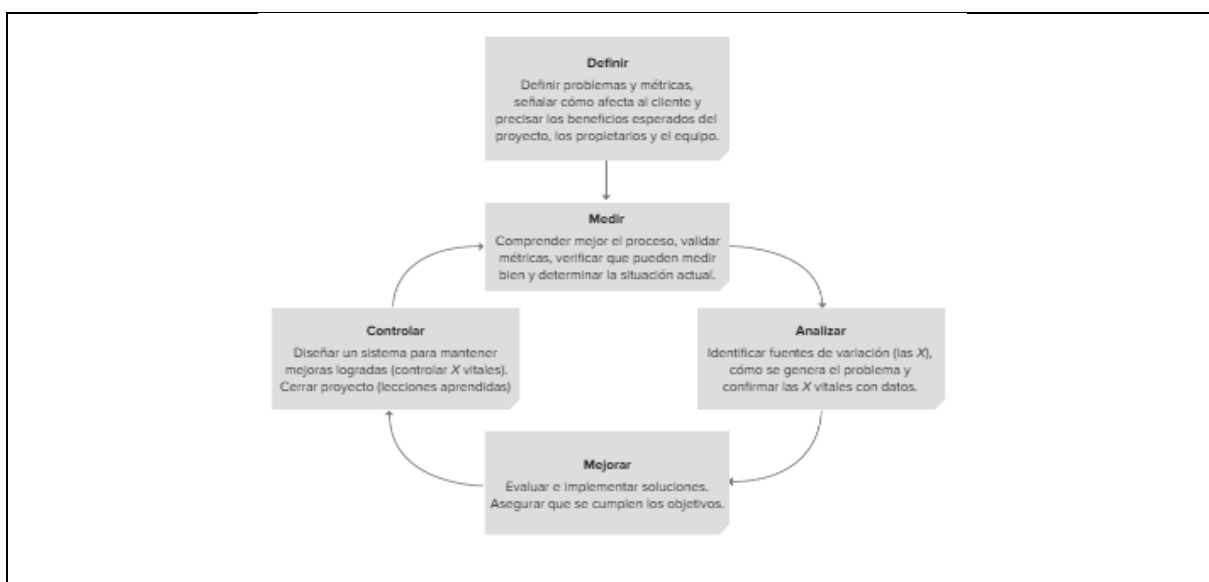
2.3 Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto

Como parte de la definición de la problemática a desarrollar, se establecen los fundamentos teóricos de las herramientas que serán utilizadas para abordar los aspectos fundamentales durante el desarrollo de la investigación.

2.3.1 Proceso DMAIC

De acuerdo con (Gutiérrez, P, 2020), indica que uno de los conceptos claves para la implementación de proyectos Six Sigma, lo cual es necesario para asegurar los mejores resultados posibles para este tipo de proyectos. En los proyectos se desarrollan en forma rigurosa con la metodología de cinco fases: definir, medir, analizar, mejorar y controlar (DMAIC), como otros modelos de mejora se basa en el ciclo original PHVA, el cual se utiliza tanto en la mejora como al diseño / rediseño de procesos. En la figura 3, se definen brevemente cada una de las etapas.

Figura 3 Metodología DMAIC para el desarrollo de proyectos Six Sigma



Fuente: (Gutiérrez, P, 2020)

La tabla 2 presenta un resumen donde se presenta la metodología DMAIC en la mejora de procesos y la adaptación al diseño de procesos. Este enfoque, afirmado por (Pande et al, 2002)), permite comprender cómo cada una de las etapas del DMAIC, puede ser usada para la optimización de procesos actuales, así como para implementar nuevos procesos que respondan, de manera más efectiva, los requerimientos a implementar y a los objetivos organizacionales propuestos.

Tabla 2 Resumen metodología DMAIC en mejora de proceso

Etapas	Mejora de procesos	Diseño / rediseño de procesos
1. Definir	• Identificar el problema • Definir los requisitos • Establecer el objetivo	• Identificar problemas genéricos o específicos • Definir el objetivo / cambiar la visión • Clarificar el alcance y los requisitos de cliente
2. Medir	• Validar el problema / proceso • Redefinir el problema / objetivo • Medir los pasos / entrada clave	• Medir el rendimiento respecto a los requisitos • Obtener datos de la eficiencia del proceso
3. Analizar	• Desarrollar hipótesis sobre las causas • Identificar las causas raíz • Validar las hipótesis • Desarrollar ideas para eliminar las causas raíz	• Identificar las mejores prácticas • Evaluar el diseño de proceso • Depurar los requisitos
4. Implementar	• Probar las soluciones • Estandarizar la solución / medir los resultados	• Diseñar el nuevo proceso • Implementar los nuevos procesos, estructuras y sistemas
5. Controlar	• Establecer medidas estándar para mantener el rendimiento • Corregir los problemas según sea el necesario	• Establecer medidas y revisiones para mantener el rendimiento • Corregir los problemas según sea necesario

Fuente: (Pande et al, 2002) (Gutiérrez et al, 2013)

2.3.2 El ciclo PHVA

(Gutiérrez et al, 2013) indican que el ciclo PVHA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar proyectos de mejora de calidad y productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. Igualmente, afirman que, en este ciclo, se desarrolla de manera objetiva un plan (planear), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. Los autores sugieren 8 pasos para la solución de un problema, incluidos en el ciclo PHVA, el cual se presenta en la tabla 3.

Tabla 3 Resumen metodología del ciclo PHVA

Etapas del ciclo	Paso número	Nombre del paso	Posibles técnicas por usar
Planear	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Pareto, h. de verificación, histograma, c. de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cuál es la causa más importante	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Porqué ... necesidad Qué ... objetivo Dónde ... lugar Cuánto ... tiempo y costo Como ... plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, c. de control, h. de verificación
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, h. de verificación, cartas de control

Fuente: (Gutiérrez et al, 2013)

(Gutiérrez et al, 2013) concluyen que a pesar de que los ocho pasos presentados anteriormente, los cuales se encuentran englobados dentro del ciclo PHVA, pueden parecer un trabajo extra para resolver un problema o para ejecutar un proyecto de mejora, pero a mediano plazo liberan de muchas de las actividades que se realizan en la actualidad y que no tienen ningún impacto en la calidad y la productividad; seguir los ocho pasos sustituirá la cantidad de acciones instantáneas por la calidad de las soluciones de fondo.

2.4 El marco conceptual referente al impacto del proyecto

Para realizar una evaluación de la metodología propuesta sobre la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde, se debe de definir los tipos de impacto que el presente proyecto genera; referente a una entidad financiera, los impactos a considerar son:

- **Impacto económico:** referente a efectos asociados a la gestión de los riesgos sociales sobre la estabilidad financiera de la organización, reducción de perdidas asociadas al incumplimiento legal y la prevención de sanciones por temas de cumplimiento regulatorio. Esto puede medirse a través de: reducción de exposición a sanciones, eficiencia en la gestión de riesgos y disminución de los costos operativos asociados a eventos sociales
- **Impacto en la eficiencia operativa:** la implementación mejora la capacidad de la organización para identificar, evaluar y controlar riesgos de forma consistente. Esto se puede medir mediante: tiempos de respuesta, número de riesgos identificados vs número

de riesgos gestionados, evaluación de la gestión de riesgos y la efectividad de los controles existentes.

- **Impacto social:** se consideran los efectos positivos en las partes interesadas internas y externas de CoopeAnde, a saber: colaboradores, asociados, proveedores y comunidades circundantes, en términos de igualdad, condiciones laborales, atención al asociado, clima organizacional y fortalecimiento entre las partes interesadas. Esto se puede medir a través de: cumplimiento de los compromisos sociales, encuestas de satisfacción de clientes y cumplimiento de indicadores derivados de la ISO 26000.

El entendimiento de estos impactos permite determinar la base de las herramientas FODA y el proceso de autoevaluación basado COSO, los cuales ayudan en la identificación de brechas y oportunidades en los factores sociales de ASG. Esta estructura base asegura que el impacto del proyecto sea evaluado de forma integral y consistentes con las necesidades estratégicas de CoopeAnde.

2.4.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de algún proyecto en específico. El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora (Raeburn, 2021). A continuación, se presenta una breve explicación de cada uno de los aspectos relacionados al FODA.

2.4.1.1 Fortalezas

Las fortalezas hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan de manera adecuada.

Se puede comparar con otras iniciativas o con un costado competitivo externo. Al analizar estas áreas se puede entender qué es lo que ya funciona, por lo que se puede aplicar esas técnicas que sabes que funcionan bien en otras áreas que pueden necesitar un refuerzo extra.

2.4.1.2 Debilidades

Las debilidades se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido. Una idea adecuada es analizar las fortalezas antes que las debilidades para generar referencias de lo que significan el éxito y el fracaso. La identificación de las debilidades internas ofrece un punto de partida desde el cual se pueden mejorar los proyectos.

2.4.1.3 Oportunidades

Las oportunidades son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que colocará, la iniciativa, en una posición competitiva más sólida. Podría ser cualquier cosa, debilidades que se quisieran mejorar o áreas que no se hubieran identificado en las primeras dos etapas del análisis.

2.4.1.4 Amenazas

Finalmente, las amenazas se refieren a las áreas que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera del control del proyecto.

Como parte de las iniciativas de análisis dentro de este proyecto, se va a utilizar el FODA, para determinar las condiciones en que se encuentra CoopeAnde para poder implementar la propuesta de la metodología de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza en la

organización. Esto va a ser fundamental para definir los pasos siguientes para asegurar el éxito de la implementación del proyecto.

2.5 Antecedentes de proyectos o experiencias semejantes

En los últimos años, diversas organizaciones han iniciado el empuje de iniciativas orientadas hacia la sostenibilidad, específicamente orientada en la identificación, evaluación y control de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), las cuales son motivadas por un creciente interés en el tema, así como por la demanda de diferentes partes interesadas. Esta perspectiva ha generado información que sirve como referencia para comprender el creciente interés en la aplicación de las prácticas relacionadas a la gestión de riesgos ASG.

Un antecedente reciente, es el desarrollado en Coopenae, (Rojas et al, 2024), donde se diseñó una propuesta metodológica integral para la gestión de riesgos ASG, acompañada de una guía para su identificación, evaluación y control. Esta investigación es prueba de que la gestión de riesgos ASG va más allá de un tema de cumplimiento y se convierte en una estrategia para mejorar el posicionamiento de las organizaciones hacia las nuevas tendencias y necesidades de las partes interesada. La propuesta metodológica del proyecto se elaboró a partir de una revisión documental interna y externa, incorporando estándares nacionales e internacionales, así como entrevistas al personal clave. Su aplicación demostró la utilidad del instrumento para generar conciencia y el fortalecer las capacidades de Coopenae respecto a la gestión ASG.

Adicionalmente, la International Finance Corporation, ha señalado la importancia de incorporar factores ambientales y sociales dentro de los procesos de gestión de riesgos de las entidades financieras. Sus lineamientos destacan que la identificación temprana de riesgos

ASG contribuye a mejorar la toma de decisiones, reducir riesgos reputacionales y fortalecer la sostenibilidad de largo plazo de las organizaciones. Estas experiencias evidencian la necesidad de contar con metodologías que faciliten la evaluación y priorización de riesgos ASG dentro de los procesos organizacionales, sobre todo, en entidades del sector financiero. (International Finance Corporation, 2024)

Otro antecedente relevante corresponde al trabajo desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, mediante la publicación del documento Enterprise Risk Management: Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-related Risks. Este documento proporciona los lineamientos para integrar los riesgos ASG dentro de los sistemas de gestión de riesgos empresariales y la estrategia organizacional. Entre sus principales tópicos, indica la necesidad de incorporar los factores ASG en los procesos de identificación, evaluación, respuesta y seguimiento de riesgos. Debido a que la presente investigación utiliza una herramienta de diagnóstico basada en este enfoque, constituye un referente metodológico fundamental para el desarrollo de la propuesta.

En el contexto nacional, las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad financiera también presentan un antecedente fundamental, la Taxonomía de Finanzas Sostenibles de Costa Rica, establece criterios para la identificación de actividades económicas alineadas con objetivos ambientales y sociales, promoviendo la incorporación de factores ASG en la toma de decisiones de las entidades financieras. De igual manera, la adopción de estándares internacionales de sostenibilidad ha impulsado a las organizaciones a fortalecer sus mecanismos de identificación, evaluación y gestión de riesgos ASG, con el propósito de

mejorar la transparencia y el cumplimiento de los requerimientos regulatorios aplicables.

(Taxonomía de Finanzas Sostenibles de Costa Rica, 2024)

Los antecedentes analizados, evidencian la tendencia creciente hacia la integración de los factores ASG dentro de los sistemas de gestión de riesgos, particularmente en organizaciones del sector financiero. Asimismo, demuestran la importancia de contar con metodologías estructuradas que permitan identificar, evaluar y gestionar estos riesgos de manera sistemática. Estas experiencias constituyen una base de referencia para el desarrollo de la propuesta metodológica planteada para CoopeAnde, aportando fundamentos para la integración de los riesgos sociales, dentro de un sistema de gestión de riesgos.

Capítulo III

Metodología de Trabajo

3.1 Introducción

Este capítulo incluyó la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto, basada en los principios del DMAIC y otras herramientas de diagnóstico aplicables para la gestión de los riesgos ASG. Se desarrolló el proceso para la definición del problema, la elaboración del diagnóstico interno en CoopeAnde, la formulación de la propuesta de metodología y los mecanismos de implementación, control y seguimiento. Igualmente, se incluyeron análisis de elementos de los sistemas de gestión de CoopeAnde, tales como políticas, procedimientos, matrices de riesgo y lineamientos regulatorios. La metodología constituyó la guía para fundamentar la propuesta de gestión de riesgos sociales desarrollada en la presente investigación.

3.2 Metodología para la definición del problema

CoopeAnde cuenta con una estructura sólida de sistemas de gestión, lo que le permitió implementar y certificar, de manera exitosa, una serie de sistemas de gestión, a saber: ISO 9001, ISO 14001 y ser una organización Carbono Neutralidad, la cual responde a la norma INTE B5 e INTE/ISO 14064-1, así como a lo establecido en el Programa País Carbono Neutro.

La integración del enfoque ASG (Ambiental, Social y Gobernanza), en el ciclo DMAIC, permitió estructurar un proceso para identificar, evaluar y dar la gestión de los riesgos, ya que el DMAIC, como metodología, respondió a la capacidad para ordenar información compleja para generar evidencia objetiva, lo cual es clave para CoopeAnde, ya que busca la consistencia entre sus procesos y sus obligaciones normativas. Si consideramos, el aporte individual para cada etapa del DMAIC para los riesgos ASG, se pueden puntualizar a continuación:

- **Definir:** se conceptualizó el contexto ASG y las partes interesadas, haciendo visible el componente social, pero integrándose con los riesgos ambientales y de gobernanza
- **Medir:** se consolidaron las evidencias sobre desempeño, cumplimiento y las brechas detectadas de los tres factores, consolidando los indicadores y datos disponibles en los sistemas de gestión de CoopeAnde.
- **Analizar:** se profundizaron en las causas raíz y relaciones entre los riesgos ASG.
- **Mejorar:** se priorizaron las acciones que generen impactos positivos y reducir las brechas.
- **Controlar:** se establecieron los mecanismos, que aseguren la sostenibilidad de la metodología propuesta.

Para la ejecución de la metodología DMAIC se seleccionaron herramientas específicas para cada etapa del proceso. En la fase Definir, se utilizaron la revisión documental, el análisis de la normativa aplicable y el análisis de partes interesadas para comprender el contexto organizacional y delimitar el alcance del proyecto. En la fase Medir, se aplicaron las herramientas FODA y el autodiagnóstico basado en COSO para determinar el estado actual de la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde. En la fase Analizar, se utilizó la técnica de los cinco porqués para determinar la causa raíz asociada a las brechas identificadas. En la fase Mejorar, se desarrolló la metodología propuesta para la identificación, evaluación y gestión de riesgos ASG. En la fase Controlar, se definieron indicadores, auditorías y mecanismos de seguimiento orientados a asegurar la sostenibilidad de la propuesta.

La integración anterior garantizó una visión integral que refleja como los componentes del enfoque ASG se interrelacionan, evitando enfoques parciales y fortaleció la toma de las decisiones estratégicas para CoopeAnde.

Un aspecto fundamental por considerar, para la implementación de este proyecto, es que ha habido modificaciones a la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, ley 7558, indica sanciones para el incumplimiento de una serie de infracciones, una vez que las mismas entren en vigor. Por esto la importancia de cerrar la brecha existente referente a la identificación de riesgos que se ha detectado en CoopeAnde. Debido a lo anterior, se presentó la Tabla 4, en la cual se resumieron los principales aspectos legales, regulatorios y técnicos asociados con la gestión ASG.

Tabla 4 Marco Legal, regulatorio y técnico para la gestión Ambiental, Social y de Gobernanza

Norma / Legislación / Lineamiento	Contenido o exigencia relevante	Aporte enfoque Ambiental / Social / Gobernanza	Uso herramientas Ingeniería Industrial
Ley Orgánica del BCCR (Ley 7558)	Régimen sancionatorio, obligaciones de reporte y supervisión financiera	Permitir la identificación de gobernanza, cumplimiento y transparencia	• Mapeo de procesos: identificación puntos vulnerables • Mapeo riesgos: visualizar incumplimientos potenciales • Matriz causa efecto: determinar como fallas sociales / ambientales pueden generar riesgos reputacionales • Análisis partes interesadas: vincular las expectativas con procesos operativos
Ley 8262: Promoción de la responsabilidad social de las empresas	Fomentar que organizaciones integren prácticas responsables en lo social, ambiental y ético.	Reafirmar la necesidad de un sistema ASG estructurado	• Matrices criticidad: priorización riesgos ASG • Diagramas flujo: ubicar puntos de control y evidencia • Análisis de brechas: definir mejoras requeridas • Benchmarking ASG: comparar a CoopeAnde con referentes nacionales e internacionales
Lineamientos generales SUGEF (ejemplo: gestión de riesgo operativo y de cumplimiento)	Requiere sistemas formales para identificar, valorar y controlar riesgos.	Facilitar la integración de riesgos ASG dentro del marco de riesgos operativos y cumplimiento	
Programa de Finanzas Sostenibles (Costa Rica)	Impulsa que las entidades financieras integren criterios ASG en sus decisiones de gestión y financiamiento	Alinear la gestión ASG con estándares globales y expectativas de sostenibilidad	

ISO 14001 / INTE B5 / ISO 14064-1	Demandan control ambiental, medición de emisiones y mejora continua	Enfocar ASG hacia requisitos de gobernanza y aspectos sociales	• Mapeo causa-efecto: ver impacto en deficiencias ambientales • Medición y análisis: indicadores para fase medir de DMAIC
ISO 9001	Requiere un sistema de control, procesos claros y mejora continua	Complementar con la gobernanza del enfoque ASG	• Análisis procesos: asegurar estandarización • Diagramas SIPOC: para la fase definir de DMAIC

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica N.º 7558, Ley N.º 8262, Acuerdo SUGEF 2-10, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, INTE B5, ISO 14064-1 e International Finance Corporation (2024)*

De acuerdo con el análisis efectuado, la adopción de un enfoque ASG, por parte de CoopeAnde, fue esencial para entender las necesidades de las partes interesadas, las cuales incluyen a los asociados, entidades gubernamentales, comunicados circundantes, colaboradores y socios estratégicos, igualmente, por la sostenibilidad del negocio. Todo el proceso se basa en la gobernanza; CoopeAnde “vende” la confianza como parte integral del negocio. La Cooperativa siempre ha requerido ser rentable. El indicador de valor económico generado y distribuido de CoopeAnde es del 92 %, es decir el valor económico generado y distribuido entre sus diferentes grupos de interés (asociados, colaboradores, proveedores, comunidades operativas, gobiernos locales) requiere tener buenas prácticas ambientales congruentes, no solo operativamente, sino en su cartera de negocio. Debido a lo anterior, se elaboró la Tabla 5, correspondiente a la fase Definir de la metodología DMAIC, con el propósito de establecer las actividades necesarias para comprender la situación actual de la organización y delimitar el alcance de la propuesta.

Tabla 5 Definición del problema

Objetivo específico	Actividades	Herramienta	Descripción	Plazos	Responsables
Definir, mediante la revisión documental, normativa aplicable y análisis de partes interesadas, las condiciones actuales para la implementación de la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG en CoopeAnde	- Revisar la documentación interna relacionada con la gestión de riesgos - Analizar la normativa aplicable a riesgos ASG - Identificar las partes interesadas relacionadas con la gestión de riesgos sociales - Determinar las condiciones y limitaciones existentes para la implementación de la gestión de riesgos sociales	Revisión documental Análisis de normativa aplicable Análisis de partes interesadas	Analizar las condiciones actuales de CoopeAnde mediante la revisión documental, la normativa aplicable y las necesidades de las partes interesadas, con el fin de establecer la línea base para la implementación de la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG	1 mes	Proponente

Fuente: Propia

Como se observa en la tabla 5, la fase definir permitió delimitar el alcance del proyecto, identificar la normativa asociada y establecer las herramientas necesarias para comprender la situación actual de CoopeAnde respecto a la gestión de riesgos sociales.

3.3 Metodología para la medición y respaldo cualitativo del proyecto

CoopeAnde, cuenta con una estructura robusta para la gestión de los riesgos, ya que por la naturaleza de la organización (cooperativa de ahorro y crédito), cuenta con políticas y riesgos

de acuerdo con la categorización interna que ha identificado, por ejemplo: riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de continuidad de negocio, entre otros. Para nuestro caso de interés, el cual se encuentra dentro del alcance de nuestro proyecto, se puede clasificar como riesgo no financiero el cual refiere a decisiones o eventos que pueden interponerse en el camino de una organización para alcanzar sus objetivos. A continuación, se presenta un breve resumen de los documentos, asociados al proyecto, que nos dan una idea del contexto del alcance del proyecto.

La integración del análisis FODA permitió una revisión entre la identificación de variables sociales y la evaluación de los riesgos dentro de un enfoque ASG, por lo que, contribuyó a reconocer los factores internos y externos relacionados con la equidad, los impactos de la comunidad circundante o el clima organizacional. Considerando lo anterior, mediante COSO, estas variables son clasificadas, valoradas y vinculadas con los controles ya existente en CoopeAnde. Esta integración, fortaleció la priorización de los riesgos sociales identificados y facilitó la alineación con la estrategia de CoopeAnde. La ISO 31000 establece los principios y directrices para la identificación, análisis y tratamiento de los riesgos, incluyendo índole social, igualmente, la ISO 26000 determina las directrices sobre responsabilidad social, abarcando elementos fundamentales como prácticas laborales, derechos humanos, partes interesadas externa y desarrollo sostenible. La consideración de ambas normas fue parte del fortalecimiento de la metodología de análisis y aseguró las buenas prácticas de implementación a través de referencias internacionalmente aceptadas.

3.3.1 Política de Riesgos

Como parte del diagnóstico organizacional, se revisó la Política para la Gestión Integral de Riesgos de CoopeAnde (P-G-08), documento mediante el cual la Alta Dirección estableció los

lineamientos que orientan la gestión integral de riesgos dentro de la organización. Esta política definió los principios, responsabilidades y criterios necesarios para asegurar una gestión eficaz y eficiente de los riesgos, alineada con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Durante el análisis documental se identificó que la política promueve la participación de todos los niveles organizacionales en la gestión de riesgos, estableció la obligación de proporcionar los recursos necesarios para su adecuada administración y fomentó el desarrollo de competencias en el personal involucrado. Asimismo, se constató que la organización ha impulsado una cultura de gestión integral de riesgos, definiendo responsabilidades y mecanismos para la identificación, evaluación, control y seguimiento de los riesgos asociados a sus operaciones.

3.3.2 Manual de Riesgos

Como complemento a la política, se revisó el documento M-G-01 Manual de Administración Integral de Riesgo, el cual ha constituido el principal marco de referencia para la gestión de riesgos en CoopeAnde. Este documento fue analizado con el propósito de comprender la metodología utilizada por la organización para la identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos. El análisis efectuado permitió determinar que el manual estableció los criterios generales para la administración integral de riesgos, así como los lineamientos necesarios para la aplicación de las políticas internas y el cumplimiento de la normativa vigente. Asimismo, se verificó que el documento proporciona una estructura formal para la gestión de riesgos, facilitando la integración de nuevos riesgos dentro del sistema existente.

3.3.3 Gestión de los riesgos

Como parte del proceso de medición y diagnóstico, se analizó el modelo de gestión de riesgos implementado por CoopeAnde. Este análisis permitió comprender la forma en que la

organización identifica eventos potenciales que podrían afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operativos. Se determinó que la gestión de riesgos se desarrolla mediante un proceso estructurado que contempla las etapas de identificación, medición y evaluación, respuesta y control, así como monitoreo y comunicación de riesgos. Este enfoque permite mantener los riesgos dentro de los niveles de apetito definidos por la organización y proporciona una base sólida para la incorporación de los riesgos sociales dentro del marco de gestión existente.

3.3.4 Matriz de riesgos

Como parte de la revisión documental, se analizó la matriz de riesgos utilizada por CoopeAnde para la evaluación y seguimiento de los riesgos organizacionales. Esta herramienta ha constituido uno de los principales mecanismos de control empleados por la cooperativa para documentar y gestionar los riesgos identificados. El análisis realizado permitió verificar que la matriz contempla elementos tales como el factor de riesgo, el impacto asociado, la fuente de identificación, la categoría del riesgo, los criterios de evaluación, la priorización obtenida mediante el mapa de calor, las medidas mitigadoras y los mecanismos de seguimiento establecidos. La revisión de esta herramienta sirvió como base para el desarrollo de la propuesta metodológica de gestión de riesgos sociales planteada en la presente investigación. Con el fin de determinar el estado actual de la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde, se definió una estrategia de diagnóstico basada en herramientas de análisis organizacional. La metodología de medición seleccionada permitió evaluar las condiciones existentes para la implementación de la gestión de riesgos ASG y determinar las principales oportunidades de mejora identificadas durante la investigación.

Tabla 6 Metodología de medición

Objetivo específico	Actividades	Herramienta	Descripción	Plazos	Responsables
Medir el estado actual de la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde mediante las herramientas de análisis organizacional, con el fin de identificar brechas y oportunidades de mejora	Se realizó un FODA en CoopeAnde, para determinar las condiciones actuales en CoopeAnde para la aplicación de la propuesta de identificación de riesgos sociales	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	Evaluar el estado actual de la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde mediante el análisis FODA y la herramienta COSO, con el fin de identificar brechas y oportunidades de mejora asociadas al enfoque ASG	2 meses	Proponente Área Responsabilidad Social
	Se aplicó una herramienta de diagnóstico de riesgos Ambientales, Sociales y de Gobernanza para determinar las condiciones actuales de CoopeAnde	Herramienta de diagnóstico COSO			

Fuente: Propia

La tabla 6 resume las actividades desarrolladas durante la fase medir de la metodología DMAIC. La aplicación de las herramientas FODA y COSO permitió obtener una visión integral de la situación de CoopeAnde, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, así como establecer las bases para el análisis de causa raíz desarrollado posteriormente.

3.3.5 Metodología para el análisis de causa raíz

Una vez determinado el estado actual de la gestión de riesgos sociales a través de la revisión documental, el análisis FODA y la aplicación de la herramienta COSO, se procedió a realizar el análisis. Esta etapa tuvo como propósito profundizar en la comprensión de las causas que se originaron las brechas identificadas durante el diagnóstico y evitar que el análisis se limitara a la identificación de síntomas o hallazgos derivados de la evaluación inicial.

Para el desarrollo de esta fase se utilizó la técnica de los cinco porqués, la cual permitió profundizar, de manera estructurada, en las relaciones de causa y efecto, asociada a la problemática detectada en CoopeAnde.

El análisis tomó, como punto de inicio, los resultados obtenidos mediante el análisis FODA y la herramienta de diagnóstico basado en CASO, especialmente, con los aspectos relacionados con la ausencia de una metodología formal para la gestión de los riesgos sociales, la limitada integración de los riesgos ASG dentro de la gestión de la cooperativa y la falta de mecanismos específicos de seguimiento, comunicación e indicadores asociados a este tipo de riesgos.

A partir de la aplicación de los cinco porqués, se identificaron las casusas relacionadas con aspectos metodológicos, estratégicos y organizacionales, las cuales sirvieron de base para el desarrollo de la propuesta metodológica presente en el capítulo V. La tabla 7 resume las actividades desarrolladas durante este periodo de análisis.

Tabla 7 Metodología para el análisis de causa raíz

Objetivo específico	Actividades	Herramienta	Descripción	Plazos	Responsables
Analizar las brechas identificadas, mediante herramientas de Ingeniería Industrial, para determinar las causas raíz asociadas a la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde.	- Analizar los hallazgos obtenidos mediante el análisis FODA y la herramienta COSO. - Identificar las causas asociadas a las brechas detectadas. Determinar la causa raíz del problema identificado. - Clasificar las posibles causas mediante herramientas de análisis - Determinar la causa raíz del problema identificado	Diagrama de Ishikawa Técnica de los Cinco Porqués	Analizar las brechas identificadas, mediante la aplicación del diagrama de Ishikawa y la técnica de los Cinco Porqués, con el fin de identificar, clasificar y determinar las causas raíz que limitan la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG en CoopeAnde	1 mes	Proponente

Fuente: Propia

Los resultados obtenidos, mediante esta etapa, establecieron una relación entre las brechas identificadas durante el diagnóstico y los factores que originaron la situación actual de gestión de riesgos sociales en CoopeAnde. Esta información constituyó un insumo para el desarrollo de la propuesta de mejora presentada en el capítulo V y permitió alinear la solución planteada con las causas que dieron origen al problema identificado.

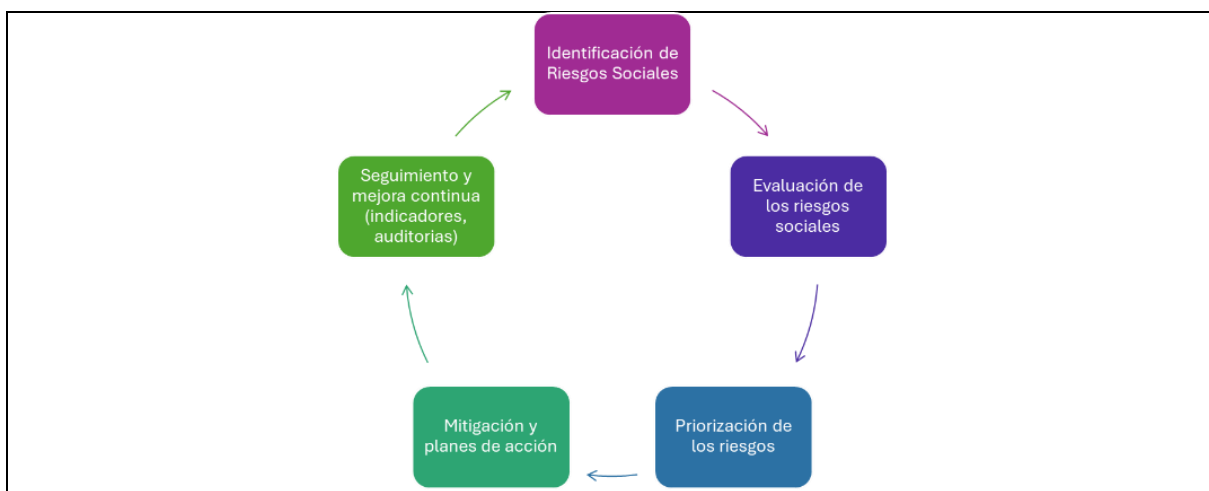
3.4 Metodología para la propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso, producto o servicio

La metodología propuesta incorporó elementos adicionales orientados al fortalecimiento de la gestión de riesgos en CoopeAnde. Durante el desarrollo de la investigación se determinó que las metodologías de riesgo existentes ya contemplaban criterios aplicables para la evaluación de diferentes categorías de riesgo, lo que facilitó su adaptación para la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG. Para la construcción de la propuesta se consideró criterios relacionados con la probabilidad de ocurrencia, determinada a partir de la frecuencia esperada y del nivel de exposición a los factores de riesgo identificados; el impacto potencial asociado a las afectaciones sobre los colaboradores, comunidades circundantes y demás partes interesadas; así como el nivel de control existente, el cual permitió valorar la efectividad de los controles implementados y la identificación de brechas susceptibles de mejora. Como parte del proceso de validación de la propuesta, se contempló la aplicación de un caso modelo que permitió evaluar la consistencia y aplicabilidad de la metodología desarrollada. Este ejercicio fue utilizado como prueba piloto para verificar la pertinencia de los criterios de identificación, evaluación y priorización de riesgos sociales propuestos para CoopeAnde. El desarrollo y resultados de esta aplicación se desarrollaron, con mayor detalle, en el Capítulo V. La propuesta metodológica se estructuró considerando los principios de mejora continua y los lineamientos utilizados por la organización para la gestión de riesgos, con el fin de facilitar su integración dentro de los procesos existentes y contribuir al fortalecimiento de la gestión de riesgos ASG.

La Figura 4 presentó el ciclo propuesto para la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde. El modelo integró las etapas de identificación, evaluación, priorización, seguimiento y mejora

continua de los riesgos sociales, lo que permitió su incorporación dentro del sistema de gestión de riesgos existente y alineó su implementación con los criterios del enfoque ASG.

Figura 4 Ciclo de gestión propuesta de los riesgos sociales en CoopeAnde



Fuente: Propia

Como se observa en la Figura 4, la metodología propuesta buscó integrar la gestión de riesgos sociales dentro de la estructura de gestión de riesgos existente en CoopeAnde. Para ello, se definieron actividades, herramientas y responsables que facilitan su implementación y seguimiento, los cuales se detallan en la Tabla 8.

Tabla 8 Propuesta de mejora

Objetivo específico	Actividades	Herramienta	Descripción	Plazos	Responsables
Desarrollar una metodología para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos sociales bajo el enfoque ASG, basada en los	- Proponer el proceso de identificación y evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza - Identificar de los factores de riesgos asociados	Análisis FODA Herramientas de diagnóstico COSO Diagrama de Ishikawa Técnica de los Cinco Porqués	Desarrollar la metodología propuesta para la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG, utilizando los hallazgos obtenidos mediante el análisis FODA, la evaluación	2 meses	Proponente

resultados obtenidos durante el diagnóstico y análisis realizados en CoopeAnde	• Proponer criterios de evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza • Determinar la priorización de los factores de riesgo evaluados • Evaluar un caso modelo para probar la metodología de evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza propuesta	COSO, el diagrama de Ishikawa y la técnica de los Cinco Porqués, esto para atender las brechas identificadas y las causas raíz detectadas durante el diagnóstico
--	---	--

Fuente: Propia

3.5 Metodología para la implementación del proyecto

La implementación de la metodología propuesta para la gestión de riesgos ASG se planteó con el acompañamiento de la Dirección de Riesgos de CoopeAnde, dado que esta área cuenta con la estructura organizacional, el conocimiento técnico y los mecanismos de gestión necesarios para facilitar su incorporación dentro del modelo de gestión de riesgos existente. Durante el desarrollo de la propuesta se identificó que la Dirección de Riesgos dispone de las capacidades necesarias para coordinar la implementación de la metodología, asegurando su alineación con los lineamientos institucionales, la normativa aplicable y los procesos actualmente establecidos por la cooperativa. Igualmente, se determinó que la estructura de gestión de riesgos existente facilita la integración de los riesgos ASG dentro de las categorías de riesgo administradas por la organización, favoreciendo la estandarización de criterios y el fortalecimiento de los mecanismos de control, seguimiento y comunicación de riesgos. A partir

del diagnóstico realizado y de la metodología desarrollada, se definieron las actividades requeridas para la implementación de la propuesta, considerando aspectos relacionados con la documentación, capacitación, comunicación, seguimiento e integración dentro del Sistema de Gestión de CoopeAnde.

La Tabla 9 determinó las principales actividades, herramientas, responsables y plazos definidos para la implementación de la metodología propuesta. Estas actividades se estructuraron con el propósito de facilitar la incorporación gradual de la gestión de riesgos ASG dentro de los procesos institucionales de CoopeAnde.

Tabla 9 Implementación de la metodología propuesta para la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG

Objetivo específico	Actividades	Herramienta	Descripción	Plazos	Responsables
Implementar la metodología propuesta para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos sociales bajo el enfoque ASG en CoopeAnde, mediante su integración en los procesos, documentación, capacitación y mecanismos de gestión existentes	Implementar indicadores que aseguren la gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza en CoopeAnde	Gestión documental Capacitación y sensibilización Comunicación interna	Integrar la metodología propuesta dentro del Sistema de Gestión de Riesgos de CoopeAnde, esto mediante la actualización documental, la capacitación del personal involucrado, la comunicación a las partes interesadas y el establecimiento de mecanismos de seguimiento que permitan la aplicación efectiva de la gestión de	6 meses	Proponente
	Documentar el proceso de gestión de riesgos Ambientales, sociales y de gobernanza en CoopeAnde	Plan de implementación			Responsables Sistema Gestión CoopeAnde
	Implementar metodología de gestión de riesgos ASG en CoopeAnde				Dirección de Riesgos Dirección de Mercadeo

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal involucrado en la gestión de riesgos ASG • Comunicar a las partes interesadas el resultado de la gestión de los riesgos ASG implementados | riesgos sociales
bajo el enfoque
ASG |
|--|--|

Fuente: Propia

Como se mostró en la Tabla 9, la implementación de la propuesta requirió acciones relacionadas con la documentación del proceso, la capacitación del personal, la comunicación a las partes interesadas y la definición de indicadores de seguimiento. Estas actividades permitieron establecer una base para la integración de la gestión de riesgos sociales dentro de la estructura organizacional existente.

Para asegurar la implementación del proyecto y la implementación de los riesgos sociales, a todos los niveles de la organización, se propusieron indicadores que complementaron a la gestión de riesgos, a saber: cumplimiento de riesgos sociales identificados, cumplimiento de planes de acción asociados a los riesgos Sociales, dentro de la identificación de los riesgos ASG, entre otros.

3.6 Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados

El aseguramiento de la sostenibilidad de la propuesta de gestión de riesgos sociales para CoopeAnde, se determinó a través de los mecanismos de control, seguimiento y

aseguramiento existentes dentro de la cooperativa. Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora orientadas a asegurar que la gestión de los riesgos ASG se mantenga en la cooperativa y su integración en los procesos de gestión de riesgos.

Como resultado del análisis, se determinaron los mecanismos ya implementados por CoopeAnde como aquellos que podrían fortalecerse o incorporarse para asegurar la continuidad y eficacia de la gestión de riesgos ASG.

3.6.1 Procesos implementados

Como parte del diagnóstico realizado, se identificó que CoopeAnde dispone de mecanismos de control y seguimiento que contribuyen a la gestión integral de riesgos. Estos elementos constituyeron una base sólida para la incorporación de la metodología propuesta, debido a que ya forman parte de la estructura de gestión existente en la cooperativa.

Entre los principales mecanismos identificados se encontraron los siguientes:

- Estructura organizativa para la gestión de los riesgos mediante la Dirección de Riesgos
- Política para la Gestión Integrada de Riesgos debidamente documentada
- Manual de gestión integral de riesgos formalmente establecida
- Proceso de Auditoría Interna debidamente documentado, en el cual se especifica la frecuencia de estas, al menos una vez al año.
- Procesos de auditoría externa y certificación, los cuales se ejecutan anualmente, como parte de los sistemas de gestión implementados por CoopeAnde

3.6.2 Procesos por implementar

Como parte de la metodología desarrollada, se identificó una serie de elementos que complementan la gestión actual de riesgos y que contribuirían al fortalecimiento de la gestión

de riesgos ASG dentro de CoopeAnde. Estas acciones fueron definidas con el propósito de asegurar la sostenibilidad de la propuesta y favorecer su integración dentro de los mecanismos de gestión existentes en CoopeAnde.

Entre las principales iniciativas propuestas se consideraron:

- Documentación formal de la metodología para la gestión de riesgos ASG de acuerdo con los lineamientos del sistema de gestión integrado de CoopeAnde
- Desarrollo de una matriz de riesgos ASG
- Implementación de indicadores para el seguimiento de la gestión de los riesgos ASG.
- Capacitación del personal involucrado en la gestión de los riesgos.
- Incorporación de los riesgos ASG, dentro del alcance de las auditorías internas anuales determinadas en el sistema de gestión de CoopeAnde.
- Inclusión de los resultados de la gestión de riesgos ASG dentro de los procesos de revisión gerencial.

Con base a los mecanismos identificados y las acciones propuestas para fortalecer la sostenibilidad de la metodología, se elaboró la Tabla 10, la cual resume las actividades, herramientas, responsables y plazos considerados para la verificación, control y seguimiento de la propuesta.

Tabla 10 Metodología de verificación

Objetivo específico	Actividades	Herramienta	Descripción	Plazos	Responsables
Establecer mecanismos de seguimiento, control y mejora continua que	Realizar la validación de la metodología propuesta con la Dirección de	Auditoría Internas Indicadores de desempeño (KPI) Revisión por la dirección	Asegurar la sostenibilidad de la metodología propuesta mediante auditorías	9 meses	Proponente Responsables Sistema Gestión CoopeAnde

permitan asegurar la sostenibilidad de la metodología propuesta para la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde	Riesgos de CoopeAnde • Incluir la gestión de riesgos ASG entre los procesos a ser auditados dentro del alcance del Sistema de Gestión Integrado de CoopeAnde • Realizar el seguimiento mediante indicadores de desempeño definidos	Gestión documental	internas, seguimiento de indicadores, revisión periódica de resultados y control documental, garantizando su mejora continua e integración dentro del Sistema de Gestión de Riesgos de CoopeAnde	Dirección de Riesgos
--	--	-----------------------	---	-------------------------

Fuente: Propia

Como se observa en la Tabla 10, los mecanismos presentados contemplan actividades relacionadas con la validación metodológica, la integración de los riesgos ASG dentro de los procesos de auditoría y el fortalecimiento del sistema de gestión existente. Estas acciones han permitido establecer controles orientados para asegurar la continuidad y mejora de la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde.

Capítulo IV

Análisis de Causa Raíz

4.1 Introducción

El presente capítulo desarrolla el análisis de la información obtenida mediante la aplicación de las herramientas metodológicas definidas en el Capítulo III, con el propósito de determinar las condiciones actuales de CoopeAnde respecto a la gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), haciendo énfasis en la dimensión social.

El análisis se realizó mediante la aplicación del análisis FODA, la herramienta de autodiagnóstico basada en COSO y la técnica de análisis de causa raíz de los cinco porqués, las cuales fueron seleccionadas dentro del enfoque DMAIC utilizado en la presente investigación. Estas herramientas permitieron identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, evaluar el nivel de madurez de CoopeAnde respecto a la gestión de riesgos ASG y determinar las causas que originan las principales brechas identificadas.

Los resultados obtenidos, fueron analizados de manera integral con el fin de establecer relaciones entre los hallazgos encontrados, validar las condiciones actuales de la organización y fundamentar, técnicamente, la propuesta metodológica planteada para la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde. De esta manera, el capítulo no se limita a presentar los resultados obtenidos durante el diagnóstico, sino que desarrolla un análisis orientado a comprender las causas que afectan la integración de los riesgos sociales dentro de un sistema de gestión de riesgos existente, generando los insumos necesarios para el planteamiento de la propuesta presentada en el capítulo V.

4.2 Trazabilidad metodológica del diagnóstico

Con el propósito de asegurar la coherencia entre los objetivos específicos, definidos en el capítulo I, la metodología de trabajo, desarrollada en el capítulo III y el análisis realizado en

este capítulo, se presenta la tabla 11, la cual presenta la trazabilidad metodológica empleada durante el desarrollo del proyecto. Esta sección permite evidenciar cómo las herramientas seleccionadas, en cada etapa del DMAIC, fueron aplicadas durante el diagnóstico y cuáles fueron los principales hallazgos obtenidos para sustentar la determinación de las causas raíz asociadas a la gestión de riesgos sociales, bajo el enfoque ASG en Coope Ande

Tabla 11 Trazabilidad metodológica entre objetivos específicos, herramientas aplicadas y evidencias obtenidas durante el diagnóstico

Objetivo específico	Etapla Metodológica (Capítulo III)	Herramientas aplicadas	Evidencia obtenida durante el diagnóstico
Definir, mediante la revisión documental, normativa aplicable y análisis de partes interesadas, las condiciones actuales para la implementación de la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG en CoopeAnde	Definición del problema	Revisión documental, análisis de normativa aplicable y análisis de partes interesadas	Se identificó la situación actual de la organización, el marco regulatorio aplicable y las necesidades de las partes interesadas relacionadas con la gestión de riesgos sociales (Ver sección 4.3)
Medir el estado actual de la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde mediante las herramientas de análisis organizacional, con el fin de identificar brechas y oportunidades de mejora	Medición y respaldo cualitativo del proyecto	Análisis FODA y herramienta de diagnóstico COSO	Se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y brechas asociadas a la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG (Ver secciones 4.4, 4.5 y 4.6)
Analizar las brechas identificadas, mediante herramientas de Ingeniería Industrial, para determinar las causas raíz asociadas a la gestión de riesgos	Análisis de causas	Diagrama de Ishikawa y técnica de los Cinco Porqués	Se identificaron las causas potenciales agrupadas por categoría y se determinó la causa raíz asociada a las brechas detectadas (Ver sección 4.7)

sociales en CoopeAnde			
Desarrollar una metodología para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos sociales bajo el enfoque ASG, basada en los resultados obtenidos durante el diagnóstico y análisis realizados en CoopeAnde	Propuesta de mejora	Resultados obtenidos durante el diagnóstico y análisis de causas	Se identificaron oportunidades de mejora que fundamentan el diseño de la metodología propuesta desarrollada en el Capítulo V
Establecer mecanismos de seguimiento, control y mejora continua que permitan asegurar la sostenibilidad de la metodología propuesta para la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde	Verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados	Resultados obtenidos durante el diagnóstico y análisis de causas	Se identificaron necesidades de seguimiento, medición y control que fueron consideradas para asegurar la sostenibilidad de la propuesta metodológica presentada en el Capítulo V

Fuente: Propia

La trazabilidad presentada, evidencia que las herramientas seleccionadas durante la fase metodológica fueron aplicadas, de forma consistente, durante el diagnóstico, permitiendo caracterizar a situación actual de CoopeAnde, identificar las principales brechas asociadas a la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG y determinar sus causas raíz. Los resultados obtenidos, son la base para el diseño de la propuesta metodológica, los mecanismos de implementación y los controles de seguimiento, desarrollados en el capítulo V.

4.3Contexto

El presente diagnóstico tiene como propósito establecer la línea base del estado actual de la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde, con el fin de identificar brechas y oportunidades que

permitan el diseño de una metodología de identificación y gestión de riesgos sociales. Como hemos desarrollado, la gestión del contexto empresarial actual, referente a la gestión de riesgos se ha convertido en un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad y el éxito, a largo plazo, de las organizaciones.

Siendo consecuentes con el alcance definido del proyecto, al realizar la aplicación de la metodología DMAIC, se desarrolla en las fases Definir, Medir y Analizar, las cuales permiten realizar la identificación del problema, realizar el diagnóstico del estado de la gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza y analizar las causas raíz referentes al cierre de brechas detectadas. Las otras fases de DMAIC, correspondientes a Mejorar y Controlar, se abordan a un nivel de propuesta metodológica, sin realizar una ejecución operativa profunda, ya que su implementación completa, corresponde a una etapa posterior propuesta, la cual no se encuentra dentro del alcance del presente proyecto.

CoopeAnde, actualmente cuenta con una Política para la Gestión Integral de Riesgos documentada en el documento P-G-08 cuyo objetivo es proporcionar las directrices que rigen la gestión integral de riesgos dentro de la cooperativa a fin de garantizar un proceso eficaz y eficiente, de valor para el negocio y en el cual se establezcan las principales responsabilidades, así como los principios básicos y el marco de trabajo necesario para asegurar una adecuada gestión del riesgo, la cual contempla: el alcance, la designación de responsabilidades, así como la categorización de los riesgos relevantes en: Riesgos Financiero y No financieros .

La categoría de riesgos financieros al menos debe considerar: crédito, mercado, liquidez, tasa de interés y tipo de cambio.

La categoría de riesgos no financieros al menos debe considerar: operativo, TI, legal, reputacional, seguridad de la información, legitimación de capitales, riesgos transversales como, por ejemplo: Estratégico, Cumplimiento Normativo, Ambiental Social y de Gobernanza ASG.

Adicionalmente, la cooperativa cuenta con un sistema de gestión documental, denominado ISO Tools, el mismo es una herramienta, que, respaldada en la nube, gestiona toda la información documentada del sistema integrado de gestión de CoopeAnde, el cual incluye los siguientes documentos:

1. M-G-01 Manual de Administración Integral de Riesgo
2. E-G-46, Marco de Apetito por Apetito de Riesgo
3. E-G-119, Estrategia para la gestión integral de riesgo
4. P-G-08, Política para la gestión integral de riesgos
5. E-G-60, Manual de metodologías de riesgos financieros.
6. P-G-28, Política de Gestión de Riesgos No Financieros
7. M-G-25, Manual Metodológico para la Gestión de Riesgos No Financieros
8. M-G-24, Manual Metodológico para la Administración de Riesgo Tecnológico
9. E-G-20, Metodología para la gestión de riesgos de los clientes LC/FT/FPADM
10. E-G-07, Metodología para la evaluación del Riesgo Institucional de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo
11. M-G-06, Manual de Políticas y Procedimientos de Cumplimiento
12. M-G-04 Manual de Cumplimiento
13. P-G-06, Política para la gestión de Continuidad de Negocio

- 14. P-S-10, Política General de Seguridad de la Información
- 15. O-G-30 Procedimiento para la planificación del Sistema de Gestión Ambiental
- 16. F-G-154 Gestión de Aspectos, Riesgos y Oportunidades Ambientales.

Los documentos de la lista anterior forman parte del proceso: Gestión Integral de Riesgos, el cual, comprende los subprocesos: Gestión de riesgos Financieros y no Financieros y Gestión de Riesgos de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, dentro de los cuales se encuentra declarado la cooperativa gestiona su cumplimiento legal, que comprende, pero no se limita, como referencia a los siguientes requisitos:

- a. Acuerdo SUGEF 24-22 Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas.
- b. Acuerdo SUGEF 3-06 Reglamento sobre la Suficiencia Patrimonial de Entidades Financieras
- c. Acuerdo SUGEF 17-13 Reglamento sobre el Indicador de Cobertura de Liquidez e Indicador de Financiamiento Neto Estable
- d. Acuerdo SUGEF 1-05 Reglamento para la calificación de deudores.
- e. Acuerdo CONASSIF 14-21 Reglamento de estimaciones crediticias
- f. Acuerdo SUGEF 2-10, Reglamento sobre administración integral de riesgos.
- g. Acuerdo CONASSIF 12-21 Normativa para el cumplimiento de la ley No. 7786.
- h. Acuerdo CONASSIF 4-16, Reglamento sobre gobierno corporativo.
- i. Ley 7786 sobre Estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimización de capitales y actividades conexas.

En conjunto, estos documentos evidencian un sistema de gestión de riesgos maduro en sus componentes financieros y operativos; los cuales se encuentran dentro de un sistema de gestión integrado, lo cual permite mantenerse actualizados y en constante revisión.

El análisis de la normativa aplicable permitió determinar que CoopeAnde cuenta con una estructura de gestión alineada con los principales requerimientos regulatorios asociados a la administración integral de riesgos. Sin embargo, la revisión realizada evidenció que los marcos regulatorios y tendencias internacionales relacionadas con sostenibilidad, riesgos ASG y finanzas sostenibles presentan oportunidades de fortalecimiento respecto a la incorporación formal de riesgos sociales dentro de los mecanismos actuales de identificación, evaluación, seguimiento y control.

El análisis de partes interesadas permitió identificar que los riesgos sociales poseen una relación directa con diversos grupos de interés vinculados a CoopeAnde, entre ellos los asociados, colaboradores, proveedores, comunidad y entes reguladores. La revisión realizada evidenció que las expectativas de estos grupos se encuentran asociadas principalmente con aspectos de transparencia, cumplimiento normativo, bienestar social, sostenibilidad y gestión responsable de los riesgos; en este sentido, la adecuada identificación y gestión de los riesgos sociales resulta relevante para fortalecer la confianza de las partes interesadas y contribuir al cumplimiento de los objetivos de CoopeAnde. Los resultados obtenidos reforzaron la necesidad de profundizar el diagnóstico mediante herramientas que permitieran identificar brechas y oportunidades de mejora en la incorporación de criterios ASG dentro del sistema de gestión de riesgos de CoopeAnde.

Si bien la cooperativa al ser una entidad financiera regulada en Costa Rica cuenta con el nivel de madurez esperada para el sector, a inicios del IV trimestre 2023 no se contaba con la identificación y gestión de los riesgos ASG en la operativa de CoopeAnde. Este contexto evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades internas de las entidades financieras, como CoopeAnde, para avanzar hacia una gestión integral de riesgos que incorpore dimensiones ASG

Algunas de las limitaciones que se tienen en la identificación y gestión de riesgos ASG es la limitada integración de los riesgos financieros relacionados con el clima en la estrategia de gestión de riesgos, a nivel del sector financiero costarricense se está en una etapa temprana respecto al análisis de exposición a los riesgos relacionados con el clima y la evaluación de su posible impacto, lo cual se refleja, en la posición de Costa Rica donde ocupa el puesto 15 de 20 en América Latina y el Caribe en el Índice de Finanzas Sostenibles (IFS) 2023. (La República, 4 de diciembre de 2023)

La calificación general se otorga en una escala de 4 puntos y con base en ella los países se clasifican en las siguientes categorías de finanzas sostenibles: muy alto, alto, medio alto, medio, medio bajo, bajo y muy bajo. Con una puntuación general de 1,2 Costa Rica se ubica en la categoría de finanzas sostenibles medio bajo.

Tomando en consideración lo anterior, realizar la aplicabilidad de herramientas de diagnóstico efectivas, se vuelve indispensable, para contar con una fotografía del estado actual de la gestión de los riesgos ASG en CoopeAnde.

Al aplicar las herramientas de diagnóstico, los resultados proporcionan un panorama integral de la metodología de gestión de riesgos que se desea implementar, en la cual se puede identificar puntos fuertes, áreas de mejora, puntos críticos y potenciales amenazas. permitir, contar con los elementos para tomar las decisiones adecuadas, para mitigar los riesgos identificados y fortalecer la resiliencia de CoopeAnde, respecto a la implementación de los riesgos ASG.

Como resultado de la revisión documental realizada a la política para la gestión integral de riesgos, el manual de riesgos, la gestión de riesgos y la matriz de riesgos, permitió determinar que CoopeAnde dispone de una estructura formal para la gestión integral de riesgos, con mecanismos establecidos para la identificación, evaluación y monitoreo de estos. Sin embargo, durante la revisión no se identificaron elementos específicos orientados a la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG. Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- **Política de Riesgos:** No incorpora lineamientos específicos para los riesgos sociales bajo el enfoque ASG.
- **Manual de Riesgos:** No contempla una metodología específica para la gestión de riesgos sociales.
- **Gestión de Riesgos:** Existen procesos formales para la administración de gestión de riesgos institucionales
- **Matriz de Riesgos:** No se evidenció la integración formal de riesgos sociales dentro de las categorías de riesgos establecidas.

Debido a lo anterior, se consideró necesario profundizar el diagnóstico, esto mediante la aplicación de las herramientas FODA y COSO, con el fin de identificar las brechas existentes y determinar su impacto dentro de CoopeAnde.

4.4 FODA

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o FODA es una herramienta para la planificación estratégica de cualquier organización. La misma permite contar con un panorama de los factores internos y externos que podrían impactar la implementación de la metodología para evaluar los riesgos ASG, esto nos permite identificar las áreas en las que debemos de trabajar y las herramientas con que contamos respecto a la gestión de riesgos. A continuación, se presenta el resultado del análisis FODA, para ver el panorama actual que se encuentra en CoopeAnde. Este análisis proporciona un buen panorama en donde se encuentra la institución para implementar la gestión de riesgos ASG. El resultado del análisis se puede observar en la tabla 12.

Tabla 12 Análisis FODA para la implementación de la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde

Fortalezas	Oportunidades
Sana Gobernanza	Desarrollar el enfoque ASG
Compromiso de la Dirección en temas de Riesgos	Establecer el alcance para la gestión de Riesgos ASG
Recursos disponibles (Personal capacitado, sistema de cuanto operativo)	Integrar los temas ASG en la cultura de la Organización
Conocimiento y experiencia en metodología de riesgos de la Cooperativa	Anticiparse a las normativas, legislaciones, necesidades y expectativas de las partes interesadas
Cultura basada en el control y no en riesgos	NA

Debilidades	Amenazas
No tener identificados los riesgos ASG (Operativos)	Las nuevas legislaciones y exigencias de los mercados.
Ausencia de la política para riesgos ASG	El nivel de apetito al riesgo que asuma el competidor
Nivel bajo de madurez en la identificación de riesgos ASG	Lenta reacción a la identificación de riesgos ASG en la organización
NA	Cambios en el contexto

Fuente: Propia

El análisis FODA permite realizar a la identificación de las principales debilidades relacionadas con la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde, no se asocian a una falta de recursos, infraestructura o capacidades técnicas. Las debilidades evidencian la falta de la formalización del enfoque ASG dentro del sistema de gestión de riesgos actual, lo cual se traduce en prácticas no estandarizadas y en una gestión reactiva de los riesgos sociales.

Las fortalezas identificadas, específicamente con la gobernanza, la experiencia en gestión de riesgos financieros y el compromiso de la alta gerencia, demuestran que CoopeAnde cuenta con una base organizativa sólida que facilita la incorporación de una metodología de gestión de riesgos sociales. Esta combinación, sugiere que la problemática identificada responde a una brecha metodológica ser trabajada mediante un enfoque sistemático.

A partir del análisis realizado, se exponen las siguientes conclusiones:

1. Respecto a las fortalezas:
 - a. Organización sólida y con experiencia
 - b. Estructura que permite la sostenibilidad del proceso de gestión de riesgos

- c. Conocimiento previo respecto a la gestión de riesgos, de acuerdo con experiencias con otros sistemas de gestión, así como por la gestión de riesgos que ya realiza una entidad financiera.
- d. Disponibilidad de recurso técnico que permite la gestión de los riesgos identificados

2. Respecto a las oportunidades:

- a. Aplicación de una metodología que permita realizar la identificación de los riesgos ASG
- b. Incorporar los riesgos ASG, dentro del marco interno de gestión de riesgos de CoopeAnde
- c. Ser proactivo en la identificación y evaluación de los riesgos ASG, para cumplir con la normativa aplicable, una vez que la misma entre en vigencia.

3. Respecto a las debilidades:

- a. No contar con una metodología para la identificación y evaluación de riesgos ASG
- b. No se cuenta con documentación asociada a los riesgos ASG
- c. Poco conocimiento referente a riesgos ASG

4. Respecto a las amenazas:

- a. Posibles sanciones si CoopeAnde, no se alinea con los nuevos requerimientos de legislación
- b. Rezagarse a los competidores si no aplica una metodología de identificación de riesgos ASG
- c. No adaptarse, de forma adecuada, a las exigencias del mercado lo cual restaría competitividad a CoopeAnde

En conjunto, estas conclusiones refuerzan que la principal limitación no radica en falta de capacidad de CoopeAnde, sino en la falta de estructuración metodológica para la gestión de riesgos ASG, lo cual limita la integración de esta dentro del sistema de gestión con que cuenta actual CoopeAnde.

Como complemento al FODA, se incorpora una herramienta adicional que permite profundizar en aspectos específicos relacionados con la implementación de la gestión de riesgos ASG, con el fin de obtener una visión más detallada del nivel de madurez organizacional.

En este sentido, si bien el análisis FODA permite identificar, de manera general, las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la gestión de riesgos ASG, es importante profundizar en estos hallazgos mediante una herramienta que permita evaluar de forma estructurada el nivel de madurez de la organización. Según los resultados obtenidos, se realiza una autoevaluación basada en el marco COSO, la cual permite analizar de manera, más detallada, los componentes del sistema de gestión de riesgos, especialmente en lo relacionado con la integración del enfoque ASG. Esta herramienta facilita la validación de las brechas identificadas en el FODA, así como la identificación de aspectos específicos que requieren fortalecimiento desde una perspectiva metodológica y de control interno.

4.5 Herramienta de diagnóstico para riesgos ASG

Para contar con un diagnóstico más profundo respecto a la condición actual de la gestión de riesgos ASG, en CoopeAnde, se considera, un autodiagnóstico, tomando como base el documento de Gestión de Riesgo Empresarial documentado por COSO (2018). La autoevaluación proporciona una evaluación detallada de una serie de atributos que permiten determinar dónde está la cooperativa respecto a la gestión de riesgos ASG para así poder

diseñar una hoja de ruta para implementar los riesgos ASG en CoopeAnde. Esta herramienta no existe en la cooperativa, es producto de las investigaciones y capacitaciones recibidas por el postulante para ampliar el conocimiento en riesgos ASG , forma parte de las herramientas facilitadas por la Alianza Empresarial para el Desarrollo en la participación del postulante en la aceleradora de riesgos ASG del 07 de junio al 09 de agosto 2023; las aceleradoras son espacios colectivos de capacitación, intercambio de experiencias y acompañamiento en la implementación de herramientas. Las aceleradoras pretenden implementar elementos a los participantes para acelerar y profundizar el trabajo y resultados en el tema priorizado, por lo que se trabaja, por un lado, en el fortalecimiento de capacidades.

Los criterios y atributos para evaluar corresponden a:

- Gestión General
 - Descripción general del riesgo empresarial en CoopeAnde
- Concientización del Consejo de Administración referente a riesgos ASG
 - Conciencia de riesgos ASG por Consejo administración
 - Estructura organizacional
 - Identificación y desafíos de los sesgos
- Comprenda el contexto y estrategia empresarial
 - CoopeAnde comprende y responde a las fuerzas ASG que tienen impacto en su estrategia y objetivos empresariales Identifique riesgos ASG (Contexto empresarial)
 - Definición de apetito al riesgo ASG
- Identifique riesgos ASG

- Identificación de riesgos
- Evalúe y priorice riesgos ASG
 - Valoración de los riesgos
 - Herramienta y enfoques adecuadas para evaluar riesgos ASG
- Responda a riesgos ASG
 - Respuestas al riesgo para cada uno de los riesgos ASG
 - Colaboración para responder a riesgos ASG
- Examine y revise riesgos ASG
 - Indicadores para monitorear efectividad de respuestas
- La comunicación interna sobre riesgos ASG apoya la toma de decisiones.
 - Comunicación interna de riesgos ASG apoya toma decisiones
 - Comunicación de las partes interesadas

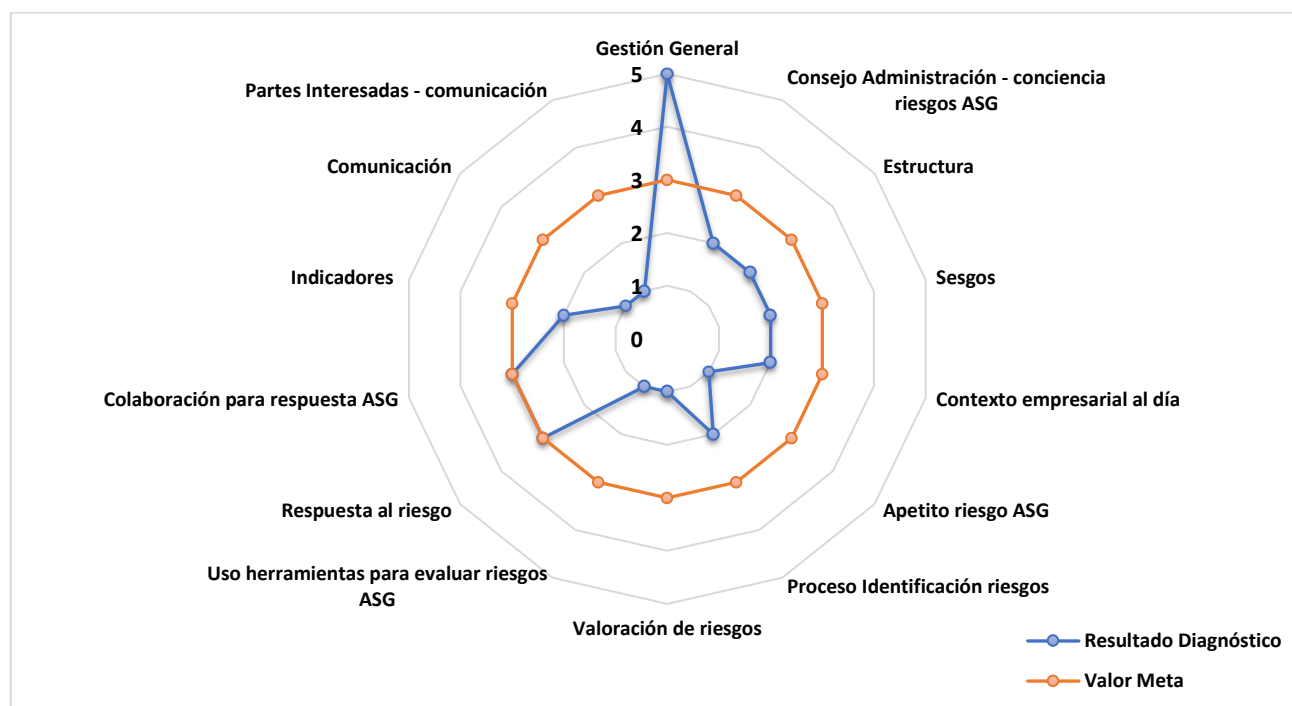
Los atributos se evalúan considerando la siguiente escala de valoración:

1. Gestión básica
2. Gestión en desarrollo
3. Gestión implementada
4. Gestión avanzada
5. Gestión de vanguardia

Se considera el resultado de gestión implementada, con valor de 3, como valor meta para cada uno de los atributos a evaluar. Considerando lo anteriormente expuesto, a continuación, se presenta la figura 5, un gráfico de araña, donde se presentan los resultados obtenidos del

proceso de autoevaluación aplicada. La metodología se alinea con el marco Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (COSO, 2018), adaptada al contexto de sostenibilidad y riesgos ASG. Para esto, se contó con la participación de diversos procesos dentro de la Cooperativa, entre ellos, la dirección de riesgos, el área de responsabilidad social y la representación de los sistemas de gestión integrados, dentro del área de responsabilidad social. El diagnóstico, incluyó a todas las áreas operativas de CoopeAnde, incluyendo a las agencias, tanto las que se encuentra dentro como fuera del Gran Área Metropolitana (GAM).

Figura 5 Autodiagnóstico de CoopeAnde respecto a la gestión de riesgos ASG, aplicación herramienta COSO



Fuente: Propia, a partir del análisis de COSO

El análisis detallado de la herramienta de diagnóstico COSO evidencia que, de los catorce criterios evaluados, únicamente tres alcanzan un nivel igual o superior al valor meta

establecido, lo que representa un 21%. Este resultado refleja un nivel de madurez pobre en la gestión de riesgos ASG dentro de la organización.

A nivel de las dimensiones evaluadas, se identifican brechas relevantes en aspectos clave del sistema de gestión, tales como la definición de riesgo ASG, la identificación y valoración de riesgos, el uso de herramientas de evaluación, la disponibilidad de indicadores y los mecanismos de comunicación interna. Estas áreas presentan niveles bajos o en desarrollo, lo que evidencia la ausencia de una estructura formal que permita gestionar los riesgos sociales de manera sistemática.

Otras dimensiones, como la gestión general y la respuesta al riesgo, muestran avances parciales, lo que sugiere que existen capacidades organizativas que pueden ser aprovechadas para fortalecer la gestión de riesgos ASG.

Estos resultados confirman que la organización cuenta con una base en gestión de riesgos, pero que el componente ASG no ha sido integrado de manera formal y estructurada. En particular, la ausencia de lineamientos claros, metodologías específicas y mecanismos de seguimiento limita la capacidad de la organización para abordar los riesgos sociales de forma preventiva.

En este contexto, el diagnóstico realizado no solo permite evidenciar el nivel actual de madurez, sino también identificar de manera clara las principales áreas de intervención necesarias para fortalecer la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde. De esta manera, el análisis COSO no solo complementa los resultados del FODA, sino que permite confirmar que las

debilidades identificadas corresponden a brechas estructurales dentro del sistema actual de gestión de riesgos.

De manera general, los resultados obtenidos mediante las herramientas aplicadas mostraron una consistencia importante entre los hallazgos identificados. Tanto el análisis FODA como la herramienta de diagnóstico basada en COSO evidenciaron que CoopeAnde cuenta con fortalezas relacionadas con la gobernanza, la experiencia en gestión de riesgos y el compromiso institucional; sin embargo, también permitieron identificar brechas asociadas a la gestión de riesgos sociales, principalmente en aspectos relacionados con metodología, documentación, indicadores y seguimiento. La coincidencia de los resultados obtenidos mediante ambas herramientas permitió validar la existencia de brechas relevantes en esta materia, particularmente la ausencia de una metodología formal para la gestión de riesgos sociales y su limitada integración dentro del sistema de gestión de riesgos existente. Por esta razón, se desarrolló un análisis de causa raíz mediante la técnica de los Cinco Porqués, con el propósito de profundizar en los factores que originan dichas brechas y sustentar la propuesta metodológica planteada para CoopeAnde.

4.6 Consolidación y priorización de hallazgos del diagnóstico

Los resultados obtenidos mediante las herramientas aplicadas durante el diagnóstico permitieron recopilar evidencia, desde distintas perspectivas, sobre el estado actual de la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde. La integración de estos resultados facilitó la validación de los hallazgos identificados, la determinación de las principales brechas existentes y la priorización de las oportunidades de mejora, las cuales serán abordadas, mediante la propuesta metodológica, desarrollada en el capítulo V.

4.6.1 Resumen estadístico del diagnóstico COSO

Con el propósito de complementar el análisis desarrollado mediante la herramienta COSO, se realizó una síntesis estadística de los resultados obtenidos respecto al nivel meta establecido para cada atributo evaluado, este análisis, presente en la tabla 13, permitió cuantificar el nivel de madurez actual de CoopeAnde en relación con la gestión de riesgos ASG y dimensionar las brechas identificadas durante el diagnóstico

Tabla 13 resumen estadístico de diagnóstico COSO

Resultado	Cantidad	Porcentaje (%)
Atributos que alcanzan la meta	3	21
Atributos que no alcanzan la meta	11	79
Total	14	100

Fuente: Elaboración propia con base en evaluación COSO

Los resultados, presentes en la tabla 13, evidenciaron que, únicamente, tres de los catorce atributos evaluados alcanzaron el nivel meta establecido, representando un 21% del total analizado. Por otra parte, el 79% de los atributos presentó brechas, respecto al nivel esperado, lo cual refleja oportunidades de mejora en la integración de los riesgos ASG dentro del sistema institucional de gestión de riesgos. Estos resultados, confirman el bajo nivel de madurez evidenciado, previamente, mediante el análisis COSO y justifican la necesidad de profundizar en las principales brechas identificadas.

4.6.2 Priorización de brechas identificadas

Una vez analizados los resultados obtenidos mediante las herramientas aplicadas, se procedió a priorizar las principales brechas identificadas. Para esto, se considera la recurrencia de los hallazgos, su impacto sobre la gestión de riesgos ASG y su relación con las brechas identificadas. Esta priorización, permitió enfocar los esfuerzos de mejora sobre aquellos

aspectos con mayor incidencia en la gestión de riesgos sociales de CoopeAnde, el análisis se presente en la tabla 14.

Tabla 14 Priorización de brechas identificadas

Brecha identificada	Evidencia Obtenida	Prioridad
Ausencia de metodología formal para la gestión de riesgos sociales	Revisión documental FODA COSO	Alta
Ausencia de criterios para la identificación y valoración de riesgos ASG	COSO	Alta
Ausencia de indicadores y mecanismos de seguimiento ASG	COSO	Alta
Limitada integración de riesgos ASG en la gestión actual	Revisión documental FODA COSO	Alta
Debilidades en comunicación y divulgación de riesgos ASG	COSO	Media
Limitada alineación organizacional respecto a riesgos ASG	COSO FODA	Media

Fuente: Propia

La priorización, mostrada en la tabla 14, permitió determinar que las brechas de mayor impacto se encuentran relacionadas con la ausencia de una metodología formal para la región de riesgos sociales, bajo el enfoque ASG. Igualmente, se identificó que las deficiencias relacionadas con la identificación, valoración, integración y seguimiento de los riesgos sociales se encuentran, directamente, asociadas a la falta de lineamientos metodológicos específicos.

4.6.3 Consolidación de hallazgos de diagnóstico

Las diferentes herramientas aplicadas, durante el proceso de diagnóstico, aportaron evidencia desde perspectivas complementarias, permitiendo validar los hallazgos obtenidos y

fortaleciendo la consistencia de los resultados. La tabla 15 resume los principales aportes de cada herramienta utilizada y su contribución para la comprensión integral del problema analizado.

Tabla 15 Consolidación de hallazgos del diagnóstico

Herramienta Aplicada	Hallazgo principal identificado
Revisión documental	No se identificó una metodología formal para la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG
Análisis normativo	Se identificaron oportunidades para fortalecer la incorporación de criterios ASG dentro de la gestión institucional de riesgos
Análisis de partes interesadas	Se identificó la necesidad de fortalecer la gestión de riesgos sociales para atender las expectativas de los grupos de interés
FODA	Se identificaron brechas relacionadas con metodología, documentación, indicadores y seguimiento.
COSO	El 79% de los atributos evaluados presentó brechas respecto al nivel meta establecido
Diagrama de Ishikawa	Permitió identificar y estructurar las principales causas asociadas a las brechas encontradas
Cinco porqués	Permitió determinar la ausencia de una metodología formal como causa raíz principal.

Fuente: Propia

Los resultados obtenidos, mediante las diferentes herramientas aplicadas, mostraron consistencia entre los hallazgos identificados. La revisión documental, el análisis normativo, el análisis de partes interesadas, el análisis FODA y la evaluación COSO coincidieron en señalar brechas relacionadas con metodología, integración, seguimiento, indicadores y gestión de riesgos sociales. Posteriormente, el diagrama de Ishikawa permitió estructurar las posibles causas asociadas a dichas brechas, mientras que el cinco porqués facilitó profundizar en el análisis, hasta determinar que la ausencia de una metodología formal para la identificación,

evaluación, seguimiento y control de riesgos sociales, bajo el enfoque ASG, constituye la causa raíz principal del problema identificado.

La consistencia observada entre los resultados obtenidos permitió sustentar técnicamente el diagnóstico realizado y establecer una base objetiva para el desarrollo de las propuestas de solución presentadas y desarrolladas, posteriormente, en el Capítulo V.

4.7 Análisis de causa raíz

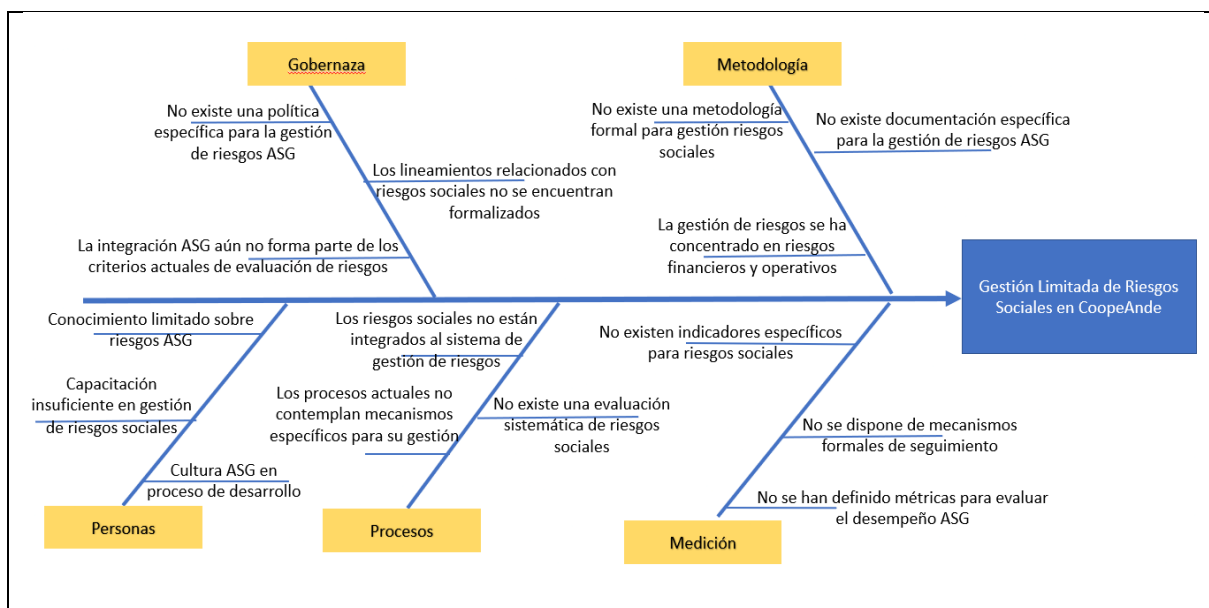
Una vez analizados los resultados obtenidos mediante el análisis FODA y la herramienta de diagnóstico basada en COSO, se procedió a desarrollar la fase Analizar de la metodología DMAIC. Esta etapa tuvo como propósito profundizar en las causas que originan las brechas identificadas durante el diagnóstico y determinar los factores que limitan la integración de los riesgos sociales dentro del sistema de gestión de riesgos existente en CoopeAnde.

Los resultados obtenidos, mediante ambas herramientas, evidenciaron hallazgos consistentes relacionados con la ausencia de una metodología formal para la gestión de riesgos sociales, la falta de indicadores específicos para el seguimiento de riesgos ASG, la falta de lineamientos documentados y la limitada integración de estos riesgos dentro de los mecanismos de gestión actualmente implementados por CoopeAnde. Debido a la recurrencia de estos hallazgos, se consideró necesario realizar un análisis de causa raíz que permitiera comprender el origen de las brechas detectadas.

Como complemento al diagnóstico, se utilizó un Diagrama de Ishikawa o causa-efecto, con el propósito de clasificar las posibles causas asociadas a la limitada gestión de riesgos sociales en CoopeAnde. Esta herramienta permitió organizar los hallazgos identificados durante el

diagnóstico en categorías comunes y facilitar el análisis posterior mediante la técnica de los Cinco Porqués.

Figura 6 Diagrama de Ishikawa para la gestión limitada de riesgos sociales en CoopeAnde



Fuente: Propia

La Figura 6 evidencia que las brechas identificadas en la gestión de riesgos sociales no responden a una única causa, sino a la interacción de factores relacionados con gobernanza, metodología, personas, procesos y medición. El análisis realizado mediante la revisión documental, el análisis normativo, el análisis de partes interesadas, el análisis FODA y la herramienta de diagnóstico COSO permitió identificar causas recurrentes asociadas a la falta de lineamientos para la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG, la limitada integración de estos riesgos dentro del sistema institucional de gestión de riesgos y la carencia de mecanismos específicos para su seguimiento y control.

Las principales causas identificadas, mediante el diagrama Ishikawa y los problemas asociados a cada una de ellas se describen a continuación:

- **Gobernanza:** Se identificó la ausencia de una política específica para la gestión de riesgos ASG y la falta de formalización de lineamientos relacionados con riesgos sociales. Esta situación limita la definición de responsabilidades, criterios de actuación y mecanismos de supervisión para la gestión de estos riesgos
- **Metodología:** Se evidenció la inexistencia de una metodología estructurada y de documentación específica para la identificación, evaluación, monitoreo y control de riesgos sociales. Esta condición dificulta la aplicación de criterios homogéneos para la gestión de riesgos sociales y limita su integración sistemática dentro de la organización
- **Procesos:** Se determinó que los riesgos sociales no se encuentran integrados, formalmente, dentro de los mecanismos actuales de gestión de riesgos. Como consecuencia, estos riesgos no son considerados de manera consistente durante las actividades de identificación, evaluación, monitoreo y toma de decisiones institucionales
- **Personas:** Se identificaron limitaciones relacionadas con el conocimiento institucional sobre riesgos ASG y la capacitación especializada en esta materia. Esta situación reduce la capacidad de las áreas responsables para identificar y gestionar adecuadamente los riesgos sociales
- **Medición:** Se identificó la ausencia de indicadores y mecanismos formales de seguimiento para la gestión de riesgos ASG. Esta condición limita la capacidad de monitorear el desempeño de la gestión de riesgos sociales y evaluar la efectividad de las acciones implementadas

Estas causas fueron identificadas, de manera consistente, mediante la revisión documental, el análisis normativo, el análisis de partes interesadas, el análisis FODA y la evaluación COSO,

permitiendo explicar las principales limitaciones observadas en la gestión de riesgos sociales de CoopeAnde. El detalle de las evidencias que sustentan cada una de las causas identificadas mediante el diagrama de Ishikawa se presenta en el **Apéndice A.1**, con el propósito de mantener la trazabilidad entre los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico y el análisis de causa raíz desarrollado posteriormente.

Considerando las brechas identificadas en el análisis FODA, los resultados obtenidos mediante la evaluación COSO, la priorización de brechas y la consolidación de hallazgos del diagnóstico, se definió como problema principal la limitada gestión de riesgos sociales dentro de CoopeAnde. A partir de este resultado, se aplicó la técnica de los Cinco Porqués con el objetivo de profundizar en las causas identificadas y determinar la causa raíz que origina las brechas observadas.

1. ¿Por qué existe una limitada gestión de riesgos sociales dentro de CoopeAnde?

Porque no existe una metodología definida para su identificación, evaluación y seguimiento.

2. ¿Por qué no existe una metodología definida?

Porque la gestión de riesgos en CoopeAnde se ha enfocado, históricamente, en riesgos financieros y operáticos, alineado a su línea de negocio.

3. ¿Por qué ha existido este enfoque histórico en riesgos financieros y operativos?

Porque existe un marco regulatorio del sector financiero que ha priorizado el cumplimiento y control de este tipo de riesgos.

4. ¿Por qué no se han integrado, a posterior, los riesgos sociales?

Porque no hay lineamientos institucionales, políticas específicas e indicadores que impulsen la adopción del enfoque ASG.

5. ¿Por qué no existen estos lineamientos o políticas?

Porque no hay una priorización estratégica del enfoque ASG, así como a una cultura organizacional orientada más en cumplimiento regulatorio tradicional.

La aplicación de los cinco porqués permitió determinar que la principal causa raíz asociada a las brechas identificadas corresponde a la falta de una metodología formal que permita integrar la gestión de riesgos sociales dentro del sistema de gestión de riesgos de CoopeAnde. Esta situación genera efectos asociados a la falta de indicadores de seguimiento, ausencia de documentación formal, limitada comunicación de riesgos ASG y baja integración de estos riesgos dentro de los procesos de CoopeAnde. Los resultados obtenidos constituyeron la base para el desarrollo de la propuesta metodológica presentada en el capítulo V, orientada a fortalecer la identificación, evaluación, seguimiento y control de los riesgos sociales de CoopeAnde.

4.8 Conclusión estado actual

El análisis realizado mediante la aplicación del FODA, la herramienta de diagnóstico basada en COSO, el diagrama de Ishikawa y la técnica de los cinco porqués, permitió establecer una visión integral del estado actual de la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde. Los resultados obtenidos evidenciaron que la organización cuenta con fortalezas relevantes para la implementación de una metodología de gestión de riesgos ASG, entre las que destacan una estructura formal de gestión de riesgos, el compromiso de la Alta Dirección, experiencia en administración de

riesgos financieros y no financieros, así como recursos técnicos y documentales que facilitan la inclusión de nuevos enfoques de gestión.

Es importante recalcar, que durante el análisis FODA, como la evaluación realizada mediante la herramienta COSO, confirman la existencia de brechas relacionadas con la gestión de riesgos sociales, entre las que destacan: la ausencia de una metodología formal para la identificación, evaluación y seguimiento de riesgos sociales, la falta de indicadores específicos para la medición del desempeño ASG, la limitada documentación asociada a estos riesgos y la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y sensibilización dentro de CoopeAnde.

El análisis de causa raíz permitió determinar que estas brechas no se originan por falta de recursos, conocimientos técnicos o estructura interna, sino, principalmente, por la ausencia de una metodología formal que integre los riesgos sociales dentro del sistema de gestión de riesgos actual. Esta situación ha limitado el desarrollo de lineamientos, indicadores, mecanismos de seguimiento y herramientas que permitan una gestión de los riesgos sociales bajo el enfoque ASG.

Por lo tanto, se determina que CoopeAnde dispone de las condiciones necesarias para avanzar en la integración de los riesgos sociales dentro de su modelo de gestión de riesgos, para lo cual, se requiere una metodología estructurada que permita formalizar los procesos de identificación, evaluación, seguimiento y control de estos riesgos. Con base en estos hallazgos, el capítulo v representa la propuesta metodológica orientada al cierre de brechas identificadas y al fortalecimiento de la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde.

Los resultados obtenidos durante las fases definir, medir y analizar, permitieron identificar las principales brechas y oportunidades de mejora, relacionadas con la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG en CoopeAnde. Los hallazgos derivados de la revisión documental, el análisis normativo, el análisis de parte interesadas, el análisis FODA, la evaluación COSO y el análisis de causa raíz, constituyen la base para el diseño de la propuesta metodológica presentada en el capítulo V. A partir de estos resultados, se plantea una metodología par al identificación, evaluación y gestión de riesgos sociales, así como los mecanismos necesarios para su implementación, seguimiento, control y mejora continua, con el propósito de fortalecer la integración de los riesgos sociales, dentro del sistema de gestión de riesgos de CoopeAnde, esto para contribuir con la sostenibilidad bajo el enfoque ASG.

Capítulo V

Diseño e Implementación de la Solución

5.1 Introducción

Con base en el análisis de causa raíz desarrollado en el capítulo IV, se determinó que la principal limitación para la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde corresponde a la ausencia de una metodología formal para su identificación, evaluación y seguimiento. Esta situación ha limitado la integración de los riesgos sociales dentro del sistema de gestión de riesgos de la cooperativa y ha generado brechas relacionadas con la documentación, la medición del desempeño, el seguimiento y la comunicación interna de los riesgos ASG. Considerando la creciente relevancia de los factores ambientales, sociales y de gobernanza, en el sector financiero y los requerimientos regulatorios asociados, resulta necesario fortalecer la gestión de estos riesgos mediante un enfoque metodológico estructurado que facilite su integración dentro de los procesos existentes en CoopeAnde.

Por lo que, la estructura del capítulo se organiza para atender las brechas detectadas, primero, mediante el planteamiento de un marco general de gestión y un ciclo estructurado que responde a la falta de una metodología formal, luego, se enfoca en la definición de fuentes normativas y criterios de evaluación que ayudan en la integración de los riesgos sociales en el sistema actual, para que, finalmente, mediante mecanismos estructurados de seguimiento, control y comunicación, permiten el mantenimiento y fortalecimiento de la cultura de CoopeAnde en tono al enfoque ASG. Cada uno de estos elementos se desarrolla con el objetivo de garantizar la aplicabilidad práctica de la metodología propuesta y su alineación con las condiciones existentes en CoopeAnde.

En consecuencia, este capítulo integra las causas raíz diagnosticadas anteriormente y las propuestas de solución, lo cual permite demostrar que la metodología planteada no solo

responde a una necesidad técnica, sino que constituye una herramienta estructura orientada en el cierre de brechas identificadas y a la búsqueda del fortalecimiento de la gestión integral de riesgos de CoopeAnde.

Tomando en consideración el diagnóstico realizado en el capítulo anterior y en los objetivos definidos para el proyecto, se establece la siguiente relación entre cada objetivo (tabla 16), las causas raíz identificadas y las propuestas de solución planteadas en el presente capítulo. Esta relación permite garantizar la coherencia del estudio, lo cual asegura que cada sección propuesta contribuye al cumplimiento de los objetivos y al cierre de las brechas identificadas en CoopeAnde.

Tabla 16 Relación entre objetivos específicos, hallazgos del diagnóstico y propuestas de solución

Objetivo específico	Brecha atendida durante diagnóstico	Hallazgo identificado	Propuesta asociada
Definir las condiciones actuales para la implementación de la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG en CoopeAnde	Ausencia de metodología formal para la gestión de riesgos sociales ASG	No existe un procedimiento estandarizado para identificar, evaluar y priorizar riesgos sociales	Propuesta 1: Desarrollo de una metodología estructurada para la gestión de los riesgos ASG
Medir el estado actual de la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde	Bajo nivel de integración de riesgos sociales dentro del sistema de gestión de riesgos	La gestión actual se concentra principalmente en riesgos financieros y operativos	Propuesta 2: Integración de la metodología ASG en el sistema de gestión de riesgos existente
Analizar las brechas identificadas para determinar las causas raíz asociadas a la gestión de riesgos sociales	Ausencia de metodología formal, documentación e integración ASG	No existen lineamientos formales para la identificación, evaluación y seguimiento de riesgos sociales	Propuestas 1 y 2. Desarrollo de la metodología ASG e integración al sistema institucional de gestión de riesgos
Desarrollar una metodología para la identificación, evaluación y gestión	Ausencia de criterios, herramientas e instrumentos para la	No existen mecanismos definidos para gestionar riesgos	Propuesta 1. Desarrollo de la metodología

de los riesgos sociales bajo el enfoque ASG	gestión de riesgos sociales	ASG de manera sistemática	estructurada para la gestión de riesgos ASG
Establecer mecanismos de seguimiento, control y mejora continua	Ausencia de indicadores y mecanismos de monitoreo	No existen métricas que permitan evaluar la gestión de riesgos sociales	Propuesta 4: Implementación de indicadores y mecanismos de monitoreo
Establecer mecanismos de seguimiento, control y mejora continua	Debilidades en comunicación interna y cultura organizacional respecto al enfoque ASG	El personal no dispone de lineamientos claros sobre la importancia y gestión de riesgos ASG	Propuesta 3: Capacitación y comunicación interna
Establecer mecanismos de seguimiento, control y mejora continua	Ausencia de política para la gestión de riesgos ASG	No existe un marco formal aprobado que establezca responsabilidades y lineamientos	Propuesta 5: Elaboración de la Política de Gestión de Riesgos ASG

Fuente: Propia

La tabla anterior, permite evidenciar que cada propuesta desarrollada en este capítulo responde, de manera directa, a una causa raíz, previamente identificada y, en consecuencia, contribuye al cumplimiento de los objetivos específicos del presente proyecto. Esta alineación, fortalece la consistencia del enfoque metodológico y asegura, que la solución propuesta tenga un impacto efectivo en la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde.

5.2 Relación entre causa raíz y propuestas de solución

Una vez establecidas la relación entre los objetivos específicos del proyecto, las causas raíz identificadas y las propuestas de solución planteadas, se procede a desarrollar cada una de las propuestas que conforman la metodología para la gestión de los riesgos ASG en CoopeAnde. De acuerdo con el análisis de causa raíz presentado en el apartado 4.5, se ha determinado que la problemática identificada tiene su origen en la ausencia de un enfoque metodológico formal para la gestión de los riesgos ASG. Lo anterior, limita la integración sistemática de los riesgos sociales dentro de la estructura actual de gestión de riesgos de CoopeAnde. Esta causa raíz, se

presenta en varias brechas organizacionales y operativas, entre las que resaltan la ausencia de la metodología documentada, la limitada integración de los riesgos sociales dentro del sistema de gestión actual, las debilidades de los mecanismos de comunicación interna, la falta de indicadores de seguimiento y la falta de una política para la gestión de riesgos ASG.

Las propuestas desarrolladas, a continuación, han sido diseñadas para atender las principales brechas identificadas durante el diagnóstico. De esta manera, se busca fortalecer la gestión integral de los riesgos de CoopeAnde, mediante una solución estructurada alineada con las necesidades de CoopeAnde y con los requerimientos asociados al enfoque ASG.

Aunque el análisis de causa raíz permitió determinar que la principal limitación corresponde a la ausencia de una metodología formal para la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG, esta situación genera brechas secundarias relacionadas con la integración de los riesgos ASG dentro de los procesos actuales, la disponibilidad de indicadores de seguimiento, la comunicación interna, la capacitación del personal y la definición de lineamientos institucionales. La Propuesta 1 constituye la solución principal, ya que atiende directamente la causa raíz identificada mediante el desarrollo de una metodología formal para la gestión de riesgos ASG. Por su parte, las propuestas 2, 3, 4 y 5 fortalecen los elementos necesarios para asegurar su integración dentro del sistema de gestión de riesgos de CoopeAnde, así como su implementación, seguimiento, control y sostenibilidad en el tiempo. A continuación, se describe el desarrollo de cada una de las propuestas asociadas, a saber:

5.2.1 Propuesta 1. Desarrollo de una metodología estructurada para la gestión de riesgos ASG

La presente propuesta tiene como finalidad establecer una metodología estructurada para la identificación, evaluación, priorización, seguimiento y control de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en CoopeAnde. Su desarrollo responde, directamente, a la causa raíz identificada durante el diagnóstico y constituye el principal componente de la solución planteada en el presente proyecto

5.2.1.1 Descripción

La propuesta consiste en el diseño una metodología, estructurada, que incluya criterios de identificación, evaluación y priorización de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), alineada con estándares internacionales ISO 26000, ISO 31000, COSO y las prácticas internas de CoopeAnde.

5.2.1.2 Justificación

Esta propuesta responde, directamente, a la causa raíz identificada durante el análisis realizado mediante las herramientas FODA, COSO, el diagrama de Ishikawa y la técnica de los cinco porqués. Los resultados obtenidos evidenciaron que la principal limitación, para la gestión de riesgos sociales en CoopeAnde, corresponde a la ausencia de una metodología formal que permita su identificación, evaluación, seguimiento y control dentro del sistema de gestión de riesgos existente. Por esta razón, se propone el desarrollo de una metodología estructura que establezca criterios, herramientas y lineamientos para la gestión de riesgos ASG, facilitando su integración, dentro de la gestión de CoopeAnde.

5.2.1.3 Impacto esperado

- Cierre de la brecha identificada.

- Estandarización del proceso de gestión de riesgos ASG
- Alineamiento con normativa SUGEF, CONASSIF y la Taxonomía de Finanzas Sostenibles.
- Mejora en la toma de decisiones

5.2.1.4 Indicador de desempeño

- **Indicador:** Porcentaje de riesgos ASG evaluados
- **Fórmula:** $(\text{Riesgos evaluados} / \text{total de riesgos identificados}) * 100$
- **Meta:** 100%

5.2.1.5 Riesgos asociados

- Resistencia al cambio por parte del personal.
- Dificultad en la interpretación técnica de criterios ASG.
- Dependencia del criterio experto de áreas clave.

5.2.1.6 Responsables

- Dirección de Riesgos, con apoyo del área de Sostenibilidad y el área de excelencia operacional, encargados de los sistemas de gestión en CoopeAnde

La materialización de esta propuesta corresponde al principal resultado técnico del presente proyecto y se desarrolla en los apartados 5.3 al 5.9, donde se establece la metodología para la identificación, evaluación, priorización, seguimiento y control de los riesgos ASG propuesta para CoopeAnde. Esta metodología incorpora el marco de gestión, los criterios de evaluación, la matriz de riesgos, los mecanismos de priorización y un caso de aplicación que permite demostrar su funcionamiento dentro del contexto organizacional analizado.

5.2.2 Propuesta 2. Integración de la metodología ASG en el Sistema de Gestión de Riesgos existente en CoopeAnde

La presente propuesta busca integrar los riesgos ASG dentro del sistema institucional de gestión de riesgos de CoopeAnde, aprovechando las estructuras, procesos y herramientas actualmente implementadas por la organización. Su propósito es asegurar que estos riesgos sean gestionados de manera consistente dentro del marco institucional existient

5.2.2.1 Descripción

Incorporar los riesgos ASG dentro de la matriz de CoopeAnde, los procesos documentados, y la gestión integral de riesgos.

5.2.2.2 Justificación

Esta propuesta responde a una de las principales brechas identificadas durante el diagnóstico, relacionada con la limitada integración de los riesgos sociales dentro del sistema de gestión de riesgos de CoopeAnde. Los resultados obtenidos mediante el análisis FODA y la herramienta COSO evidenciaron que, pese a contar con una estructura sólida de gestión de riesgos, los riesgos sociales aún no forman parte de los mecanismos formales de identificación, evaluación y seguimiento. Por lo tanto, la propuesta busca integrar los riesgos ASG dentro de los procesos y herramientas de gestión de riesgos existentes en CoopeAnde.

5.2.2.3 Impacto esperado

- Gestión integral de riesgos.
- Coherencia con certificaciones existentes (ISO 9001, ISO 14001).
- Aseguramiento de cumplimiento normativo futuro.

5.2.2.4 Indicador de desempeño

- **Indicador:** Porcentaje de procesos con criterios ASG
- **Fórmula:** (Procesos integrados / total de procesos) *100
- **Meta:** 100 %

5.2.2.5 Riesgos asociados

- Retrasos por ajustes en documentación.
- Necesidad de validación por parte de múltiples dependencias.
- Posible incremento inicial en carga operativa.

5.2.2.6 Responsables

- Dirección de riesgos junto con los responsables del Sistema de Gestión Integrado

La materialización de esta propuesta se desarrolla mediante la integración de los riesgos ASG dentro de la metodología presentada en los apartados 5.3 al 5.9, así como mediante las acciones de implementación definidas en el apartado 5.11, las cuales permiten incorporar formalmente los riesgos ASG dentro del sistema institucional de gestión de riesgos de CoopeAnde

5.2.3 Propuesta 3. Fortalecimiento de la capacitación, comunicación y divulgación interna en riesgos ASG

La presente propuesta se orienta al fortalecimiento de las capacidades organizacionales necesarias para apoyar la implementación de la metodología ASG, mediante acciones de capacitación, comunicación y sensibilización dirigidas al personal de CoopeAnde.

5.2.3.1 Descripción

Implementación de talleres, guías, boletines y sesiones de sensibilización para todas las áreas operativas y administrativas.

5.2.3.2 Justificación

Esta propuesta responde a las brechas identificadas durante el diagnóstico relacionadas a la comunicación interna y la sensibilización sobre los riesgos ASG. Los resultados del análisis evidenciaron la necesidad de fortalecer el conocimiento del personal respecto a la gestión de los riesgos sociales, con el fin de facilitar la apropiación de la metodología propuesta y su integración dentro de la cultura organizacional de CoopeAnde.

5.2.3.3 Impacto esperado

- Aumento en comprensión y apropiación del enfoque ASG.
- Disminución de brechas de comunicación identificadas.
- Mejor capacidad institucional para identificar riesgos sociales.

5.2.3.4 Indicador de desempeño

- **Indicador:** Porcentaje de personal capacitado
- **Fórmula:** $(\text{Colaboradores capacitados} / \text{total colaboradores}) * 100$
- **Meta:** 100 %

5.2.3.5 Riesgos asociados

- Baja participación del personal.
- Falta de priorización por carga laboral

5.2.3.6 Responsables

- Área de Sostenibilidad en conjunto con el área de Recursos Humanos.

La materialización de esta propuesta se refleja en las acciones de capacitación, comunicación y sensibilización contempladas dentro del plan de implementación descrito en el apartado 5.11 y en los mecanismos de aseguramiento presentados en el apartado 5.13, orientados a fortalecer la cultura organizacional y la apropiación del enfoque ASG dentro de CoopeAnde.

5.2.4 Propuesta 4. Implementación de indicadores y mecanismos de monitoreo para riesgos ASG

La presente propuesta tiene como objetivo establecer indicadores y mecanismos de monitoreo que permitan dar seguimiento a la gestión de riesgos ASG, evaluar su desempeño y facilitar la toma de decisiones basada en información objetiva.

5.2.4.1 Descripción

Definición de indicadores clave (KPIs) para seguimiento de riesgos ASG.

5.2.4.2 Justificación

Esta propuesta responde a la brecha identificada durante el diagnóstico relacionada con la ausencia de indicadores y mecanismos formales de seguimiento para la gestión de riesgos ASG. Los resultados obtenidos, mediante la herramienta COSO evidenciaron las oportunidades de mejora en materia de medición, monitoreo y comunicación de resultados, por lo que se propone la definición de indicadores que permitan evaluar el desempeño de la gestión de riesgos sociales y facilitar la toma de decisiones basada en información objetiva.

5.2.4.3 Impacto esperado

- Visibilidad sobre el desempeño ASG.
- Capacidad para tomar decisiones basadas en datos.

- Aseguramiento de mejora continua.

5.2.4.4 Indicador de desempeño

- **Indicador:** Porcentaje de indicadores ASG implementados
- **Fórmula:** $(\text{Indicadores implementados} / \text{indicadores definidos}) * 100$
- **Meta:** 100%

5.2.4.5 Riesgos asociados

- Dificultad para obtener datos consistentes.
- Limitaciones en automatización inicial.
- Definición inadecuada de los KPI's

5.2.4.6 Responsables

- Dirección de Riesgos, con soporte del área de excelencia operacional.

La materialización de esta propuesta se desarrolla mediante la definición de indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento descritos en el apartado 5.10, los cuales permiten monitorear la implementación de la metodología propuesta, evaluar su efectividad y apoyar la toma de decisiones relacionadas con la gestión de riesgos AS

5.2.5 Propuesta 5. Elaboración y aprobación de la Política de Gestión de Riesgos ASG

La presente propuesta busca formalizar los lineamientos institucionales para la gestión de riesgos ASG mediante el desarrollo y aprobación de una política, que permita fortalecer la gobernanza y asegurar la sostenibilidad de la metodología propuesta

5.2.5.1 Descripción

Desarrollo de una política forma que vaya a definir los lineamientos, roles y la frecuencia de la gestión ASG en CoopeAnde.

5.2.5.2 Justificación

Esta propuesta responde a la brecha identificada durante el diagnóstico relacionada con la ausencia de lineamientos institucionales específicos para la gestión de riesgos ASG. Los resultados obtenidos, mediante el análisis FODA, la herramienta COSO y el análisis de causa raíz, evidenciaron la necesidad de contar con un marco formal que establezca responsabilidades, criterios y directrices para la gestión de estos riesgos. Debido a lo anterior, se propone el desarrollo de una política que permita fortalecer la gobernanza y asegurar la alineación de la gestión ASG con la estrategia de CoopeAnde.

5.2.5.3 Impacto esperado

- Sustento formal y normativo para toda la metodología.
- Alineamiento estratégico.
- Claridad institucional en roles y responsabilidades.

5.2.5.4 Indicador de desempeño

- **Indicador:** Nivel de cumplimiento de la política ASG
- **Fórmula:** (Requisitos cumplidos/ Requisitos definidos) * 100
- **Meta:** 100 %

5.2.5.5 Riesgos asociados

- Retrasos en la implementación
- Cambios en lineamientos regulatorios que requieran ajustes.

5.2.5.6 Responsables

- Alta dirección, con el liderazgo de la Dirección de Riesgos.

La materialización de esta propuesta se refleja en los mecanismos de gobernanza y aseguramiento descritos en el apartado 5.13, así como en las actividades de implementación orientadas al desarrollo, validación, aprobación e incorporación de la Política de Gestión de Riesgos ASG dentro del sistema documental de CoopeAnde.

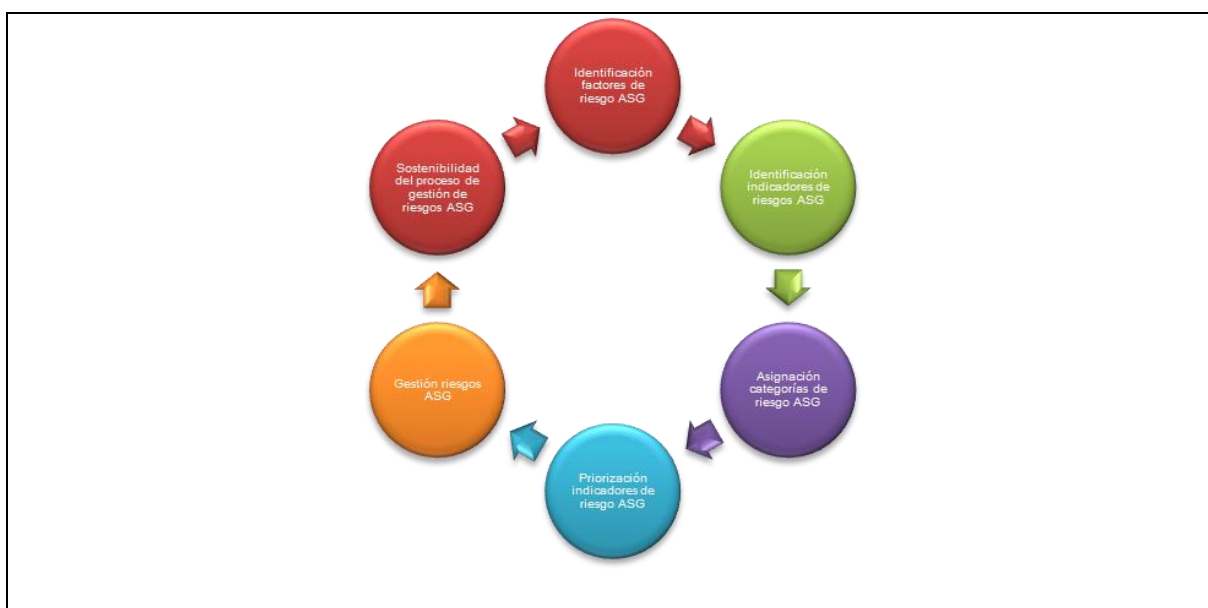
Las propuestas desarrolladas, permiten atender las principales brechas identificadas durante el diagnóstico realizado en el Capítulo IV, relacionadas con la ausencia de una metodología formal para la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG, la limitada integración de los riesgos ASG dentro del sistema de gestión de riesgos de CoopeAnde, la falta de indicadores de seguimiento, las debilidades en la comunicación interna y la ausencia de lineamientos institucionales específicos. En conjunto, estas propuestas establecen las condiciones organizacionales, técnicas y de gestión necesarias para fortalecer la administración de los riesgos ASG. Sobre esta base, en las secciones siguientes se desarrolla la metodología propuesta para la identificación, evaluación, priorización, seguimiento y control de los riesgos ASG, la cual constituye el principal resultado técnico del presente proyecto y la respuesta directa a la causa raíz identificada durante el análisis realizado.

5.3 Contexto General

Un marco de gestión de riesgos establece un enfoque integrado para identificar, medir, controlar, mitigar y reportar los riesgos asociados a factores ambientales, sociales y de gobernanza. En este contexto, la metodología propuesta para CoopeAnde se estructura bajo un ciclo de mejora continua que permite la identificación, evaluación, priorización,

seguimiento y control de los riesgos ASG, favoreciendo su integración dentro del sistema de gestión de riesgos existente. La Figura 7 presenta la estructura general del marco de gestión propuesto

Figura 7 Marco de gestión de los riesgos ASG



Fuente: Propia

Como se observa en la figura 7, la metodología propuesta se estructura como un ciclo continuo que permite integrar la gestión de los riesgos ASG dentro del sistema de gestión de riesgos de CoopeAnde. Cada una de las etapas fue diseñada para responder a las brechas identificadas durante el diagnóstico y facilitar la identificación, evaluación, priorización, seguimiento y control de los riesgos sociales, bajo el enfoque de ASG. A continuación, se describe cada uno de los componentes que conforman el ciclo propuesto:

- **Identificación de factores de riesgo:** Consiste en el establecimiento de cada uno de los enfoques de riesgo requeridos por la metodología ASG, a saber: Ambiente, Sociedad y Gobernanza, aunque se podrían incluir criterios asociados a personas consumidoras,

trabajo y condiciones laborales, además, se requiere determinar si los riesgos identificados son pertinentes a CoopeAnde.

- **Identificación de indicadores de riesgos ASG:** Realizar la consulta de diversas fuentes para la determinación de indicadores específicos asociados a los enfoques de riesgos ASG anteriormente mencionados, entre las que destacan, Acuerdo CONASSIF 4-16: Reglamento sobre Gobierno Corporativo, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo del Ambiente (por sus siglas en inglés; WBCSD), *International Finance Corporation, The Global Risk Report 2024 World Economic Forum*, entre otras. Posteriormente, se debe identificar si el indicador posee o no un efecto negativo sobre la entidad.
- **Asignación de categorías de riesgos ASG:** Consiste en asignar una categoría de riesgo al indicador previamente identificado, las cuales se mencionan a continuación: Riesgo Ambiental, Riesgo Social, Gobierno Corporativo, Riesgo de Continuidad de Negocio, Riesgo de Crédito, Riesgo de Mercado, Riesgo Operativo, Riesgo Patrimonial, Riesgo Reputacional y Riesgos Talento Humano, Exógenos u otros.
- **Priorización de indicadores ASG:** Consiste en asignar una priorización Alta-Media-Baja a los indicadores de riesgos ASG según el criterio experto de las áreas participantes, además, de la correspondiente justificación de la priorización asignada.
- **Gestión de los riesgos ASG:** Una vez categorizados los riesgos, se debe de dar el seguimiento a los riesgos, sobre todo a los que tienen valor de significancia alta, con la implementación de planes de acción para dar atención al riesgo identificado

- **Sostenibilidad del proceso de gestión de riesgos ASG:** Asegurar que el proceso de gestión de los riesgos ASG, se incluya dentro del alcance de las auditorías del sistema integrado del sistema de gestión de la CoopeAnde.

Como parte integral del proceso de medición y evaluación de riesgo, es fundamental iniciar con la identificación del marco legal asociado, ya que estas son parte de las fuentes de información que alimentan la aplicabilidad de los riesgos ASG.

5.4 Determinación de la normativa relacionada

Es imperativo, para poder realizar el diseño y la implementación de la gestión de los riesgos ASG, determinar las fuentes de información, con las que CoopeAnde iniciaría la determinación de la aplicabilidad de un riesgo ASG, para lo anterior, se toma en cuenta lo siguiente:

- ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental
- ISO 14064-1 Gases de efecto invernadero — Parte 1
- CONASSIF 4-16, Reglamento de Gobierno Corporativo
- CONASSIF 15-22, Reglamento de Idoneidad
- Principios de Gobierno Corporativo-BASILEA
- SUGEF 2-10, Reglamento de Administración Integral de Riesgos
- Política Monetaria BCCR
- Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM)
- ISO 2600 Guía de Responsabilidad Social
- ASIS Internacional
- Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable
- IFC: Corporación Financiera Internacional

- Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, Ley 7472.
- Declaración sobre la utilización del progreso científico y tecnológico en interés de la paz y en beneficio de la humanidad 1975
- COSO, *Committee of Sponsoring Organizations*, por sus siglas en inglés.
- The Global Risk Report 2024 World Economic Forum
- Otros que la organización estime conveniente.

El conjunto de referencias, descritas anteriormente, constituye la base documental utilizada para la identificación de factores de riesgo ASG aplicables a CoopeAnde. Estas fuentes permiten establecer criterios alineados con requisito regulatorios, estándares internacionales y buenas prácticas de sostenibilidad, sociales y de gobernanza.

5.5 Identificación de los factores de riesgos asociados

Considerando los enfoques de riesgo a evaluar, es posible considerar factores de riesgo que permiten contar con una base de trabajo a desarrollar, en la fase posterior, correspondiente a la evaluación de los riesgos ASG de interés. A continuación, se presentan ejemplos de factores de riesgos, a considerar, para realizar una adecuada evaluación de riesgos ASG. Para este planteamiento, se va a aprovechar la experiencia de CoopeAnde, así como la normativa aplicable, identificada en sistemas de gestión debidamente certificados por la organización. Este ejercicio-ejemplo, se presenta en la tabla 16, donde se identifican ejemplos de ambiente, sociales y gobernanza.

Tabla 17 Ejemplos de factores de riesgo ambientales, sociales y de gobernanza a evaluar

Identificación ASG	Factores de Riesgo	Impacto
Ambiente	Consumo de Agua	Uso desmedido que empeore la problemática del recurso hídrico (especialmente en agencias ubicadas en zonas de mayor escasez)
Ambiente	Consumo de Agua	No Conformidad con la legislación ambiental y las normas de gestión ambiental
Ambiente	Consumo de Papel	Contribución a la problemática de cambio climático por disminución
Sociales	Brecha Social / Adquisitiva	Tendencia de los ingresos de las personas asociadas; se afectan las metas de colocación y recuperación de la Cooperativa.
Sociales	Estructura de gobernanza país (efectividad de legislación, corrupción, etc.)	Presencia de crisis gubernamental, inestabilidad social, conflictos civiles, violencia, condiciones económicas y fiscales.
Sociales	Desigualdad de ingresos creciente de la población Existencia del empleo informal Tasa de Desempleo	Falta de acceso a productos y servicios; afectación de la colocación y alto índice de morosidad.
Gobernanza	Estructura de Gobierno Corporativo	Comprobación de idoneidad de directores, Alta Gerencia, Órganos de Control y otro personal clave de la organización

Gobernanza	Cultura y Valores Corporativos	Compromiso de la estructura total de la Cooperativa para que los negocios se realicen dentro de los límites éticos y legales
Gobernanza	Gestión del Riesgo, Cumplimiento y Control	Acceso a información necesaria de manera eficiente y eficaz, así mismo, comunicación oportuna sobre riesgos, cultura y desempeño

Fuente: propia

Como se observa en la tabla 17, los riesgos ASG pueden originarse a partir de factores asociados a dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza, los cuales tienen las capacidades de generar impactos operativos, reputacionales, regulatorios y estratégicos para la organización. La identificación de estos factores constituye el punto de partida de la metodología propuesta, ya que permite establecer un contexto inicial de riesgos sobre el cual se desarrollan las etapas posteriores de evaluación, priorización y seguimiento.

La identificación de todos los factores de riesgo ASG asociados, es un proceso, que se ha decidido realizar, en CoopeAnde, en coordinación con la Dirección de Riesgos, con el área de Responsabilidad Social y Excelencia Operacional, esto para asegurar que el proceso integral de revisión de identificación de los elementos y factores de riesgos, así como la pertinencia de estos en CoopeAnde. Igualmente, en caso de ser requerido, se deben de tomar en consideración el criterio experto de las áreas involucradas como Talento Humano, Salud Ocupacional y otros, esto de acuerdo con la naturaleza de cada factor de riesgo identificado y, posterior se realizará la evaluación.

5.6 Propuesta de identificación y evaluación de los riesgos ASG

Para la efectiva gestión de los factores de riesgo relacionados a los riesgos ASG, esto según estándares y buenas prácticas nacionales e internacionales, se ha propuesto una matriz para la identificación de los riesgos ASG para garantizar una identificación uniforme, continua y eficaz de los riesgos, la cual tiene los factores presentes a continuación:

- Factores de riesgo
- Determinación si el factor de riesgo es aplicable para CoopeAnde
- Definición del posible impacto negativo para CoopeAnde
- En caso de que sea una oportunidad la que se identifique, la definición de esta
- La fuente del factor del riesgo identificado
- Categorización del riesgo
- Evaluación del riesgo, de acuerdo con los criterios definidos (lo cual se verá en la sección siguiente), a saber: Extensión, vulnerabilidad y frecuencia
- Resultado de los criterios establecidos
- Priorización, de acuerdo con el mapa de significancia definido, el cual se expondrá en la sección 5.7)
- Justificación de la priorización
- Medidas definidas de mitigación
- Seguimiento de los controles (avance, estatus y fecha máxima de implementación)

Lo anterior, se resume, en la propuesta de la matriz de riesgos ASG, cuya propuesta se presenta a continuación:

Figura 8 Matriz para la evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza

Factores de riesgo	El factor de riesgo aplica a mi empresa		Posible impacto negativo (el hecho de responder "Si" implica que existe un posible impacto negativo)	Oportunidad	Fuente	Categoría	Evaluación del Riesgo				Priorización	Sustentación de la Priorización	Medida mitigadora / Control del Riesgo	Seguimiento		
	Si	No					Extensión	Vulnerabilidad	Frecuencia	Resultado				Avance	Estatus	Fecha máx de implementación

Fuente: Propia

Como se observa en la figura 8, la matriz propuesta integra, en una sola herramienta, los elementos necesarios para la identificación, evaluación, priorización y seguimiento de los riesgos ASG. Su estructura permite mantener la trazabilidad, entre el factor de riesgo identificado, su evaluación, la definición de medidas de mitigación y el seguimiento de las acciones implementadas. De esta manera, la matriz constituye el principal instrumento operativo, de la metodología propuesta, lo cual facilita una gestión sistemática y documentada de los riesgos ASG.

El componente primordial, es la correcta identificación y actualización de los elementos y sus respectivos factores a evaluar, así como contar con el criterio para poder abarcar todos los ítems indicados en la matriz propuesta, sobre todo la justificación de la priorización como las medidas mitigadoras, ya que ambas, ayudan a definir los controles establecidos por CoopeAnde, para definir el control de los riesgos que se están evaluando y soportan en el resultado de la determinación de los valores de los criterios a ser evaluados. Debido a lo anterior, es importante, que el equipo de trabajo definido tenga el conocimiento de la operatividad de CoopeAnde, así como todos los criterios para poder evaluar, de manera efectiva, cada uno de los factores de riesgos identificados.

5.7 Propuesta de criterios de evaluación de riesgos ASG

El proceso de medición de los riesgos ASG, se realiza a través de la definición de los criterios para realizar la evaluación correspondiente, así como las escalas de evaluación. Considerando

que CoopeAnde cuenta con sistemas de gestión debidamente certificados. Debido a lo anterior, se van a considerar con los criterios de evaluación ya establecidos para el Sistema de Gestión Ambiental, esto para mantener la concordancia con otros sistemas de gestión y, a la vez, promulgar la integración de la gestión de riesgos de la organización. A continuación, se presenta la definición de los criterios de evaluación a utilizar:

- **Extensión:** Expone la amplitud del riesgo ocasionado por la materialización del aspecto en relación con un área de influencia teórica
- **Vulnerabilidad:** Se refiere al nivel de preparación que tiene la organización para controlar los riesgos ocasionados por sus actividades
- **Frecuencia:** Define la recurrencia con la que se materializa el riesgo producto de las actividades de la organización.

Cada uno de los impactos, anteriormente definidos, cuenta con la misma escala de valor 0, 1 y 3, para un valor bajo, medio y alto, respectivamente, igualmente, se definió la descripción para designar el valor correspondiente para cada uno de los criterios a evaluar. En la tabla 18, se encuentra el cuadro resumen para la definición de los criterios de evaluación para la Matriz de Riesgos ASG.

Tabla 18 Criterios de evaluación para los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza

Criterios de Evaluación - Riesgos y Oportunidades				
Impacto	Criterio	Escala	Valor	Descripción
	Extensión	Baja	0	Cuando es un riesgo operacional y se da a lo interno de la empresa
		Media	1	Cuando el riesgo afecta la reputación de la empresa o afecta una parte interesada
		Alta	3	Cuando el riesgo responde a un requisito legal y su incumplimiento.
	Vulnerabilidad	Baja	0	El riesgo es posible controlar y monitorear y se logran las metas planteadas. Existe preparación.
		Media	1	El riesgo se puede controlar o monitorear, pero no se logran las metas planteadas. Existe preparación con oportunidades de mejora ya identificadas.
		Alta	3	El riesgo es posible controlar y monitorear, pero NO se controla, no se monitorea y no tiene indicadores o metas. No existe preparación para el evento.
	Frecuencia	Baja	0	El riesgo se ha materializado en el pasado pero no en el último año, o nunca ha ocurrido
		Media	1	El riesgo se ha materializado en el ultimo año
		Alta	3	El riesgo se ha materializado en el ultimo mes

Fuente: Propia

Como se observa en la tabla 18, los criterios de extensión, vulnerabilidad y frecuencia permiten evaluar, de forma homogénea, los riesgos ASG identificados. La utilización de escalas, previamente definidas, contribuye a reducir la subjetividad, durante el proceso de evaluación y facilita la comparación entre los diferentes factores de riesgo, favoreciendo una priorización consistente dentro de la metodología propuesta.

5.8 Determinación de la priorización del factor de riesgo

A partir de la evaluación de los criterios de evaluación resultantes, se da una combinación aditiva de los criterios evaluados; esto da como resultado un valor numérico el cual determina el nivel de significancia del riesgo de acuerdo con la siguiente escala:

- Puntaje 0-3, significancia baja
- Puntaje 4-6, significancia media
- Puntaje 7-9, significancia alta

Considerando el nivel de significancia, se determina el nivel de priorización del riesgo, por lo que, de acuerdo con la clasificación obtenida, la metodología sugiere acciones a considerar para cada categoría, a saber:

- Significancia baja: se deben mantener las medidas ejercidas sobre los riesgos ASG, y con mucha más razón aquellos que estén ligados con cumplimiento normativo. El enfoque de las medidas es de carácter preventivo y puede ir más allá de los límites de la organización.
- Significancia media: Se deben mantener y reforzar las medidas ejercidas de control sobre los riesgos ASG existentes. Se hace especial énfasis con aquellos ligados al cumplimiento normativo. El enfoque de las medidas es de carácter preventivo.
- Significancia alta: Se deben tomar acciones correctivas de forma inmediata para gestionar el riesgo.

Con el propósito de facilitar la toma de decisiones y la definición de acciones de tratamiento, los resultados obtenidos, mediante la evaluación de los criterios, se clasifican según el nivel de significancia alcanzado. La tabla 19, presenta la escala utilizada para determinar la prioridad de los riesgos ASG identificados.

Tabla 19 *Ámbito de significancia para el resultado de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)*

Puntaje	Significancia	Acciones a considerar
0 - 3	Baja	Se deben mantener las medidas ejercidas sobre los riesgos ASG, y con mucha más razón aquellos que estén ligados con cumplimiento normativo. El enfoque de las medidas es de carácter preventivo y puede ir más allá de los límites de la organización.
4 - 6	Media	Se deben mantener y reforzar las medidas ejercidas de control sobre los riesgos ASG existentes. Se hace especial énfasis con aquellos ligados al cumplimiento normativo. El enfoque de las medidas es de carácter preventivo.
7 - 9	Alta	Se deben tomar acciones correctivas de forma inmediata para gestionar el riesgo.

Fuente: Propia

La tabla 19, permite establecer la relación entre el resultado de la evaluación y las acciones requeridas para la gestión de cada riesgo. Este enfoque, facilita la asignación de recursos y la definición de prioridades, concentrando los esfuerzos en aquellos riesgos que presentan un mayor potencial de impacto.

Finalmente, al tener los riesgos debidamente clasificados, se define, en caso de que equipo de trabajo lo determine, el seguimiento de los controles para asegurar la gestión efectiva de los riesgos ASG evaluados.

5.9 Ejemplo de evaluación de riesgos sociales

Tomando en consideración la metodología indicada anteriormente, se presenta, a modo de ejemplo, la evaluación de factores de riesgo sociales, como parte del ciclo integral de mejora continua. El desarrollo se presenta a continuación:

1. Primeramente, se debe de identificar los factores de riesgos sociales a evaluar, para el ejemplo propuesto de evaluación, se van a identificar tres, a saber: Canales de recepción de reclamos, brecha social / adquisitiva y asentamientos en áreas urbanas.
2. Determinación de la aplicabilidad dentro de CoopeAnde, para los tres casos en estudios, para todos es aplicable para la organización.
3. Indicación del posible impacto negativo para los casos en estudio
 - Canales de recepción de reclamos: Asociado percibe que no recibió el asesoramiento correcto para interponer su reclamo y acude a otras instancias.
 - Brecha Social / Adquisitiva: Tendencia de los ingresos de las personas asociadas; se afectan las metas de colocación y recuperación de la Cooperativa.

- Asentamiento en áreas urbanas: Condiciones de infraestructura, salud, disposición de residuos y saneamiento, telecomunicaciones, seguridad vial, transporte, espacios verdes, seguridad ciudadana, etc, en el país

4. Definición de las oportunidades

- Canales de recepción de reclamos: Implementar el modelo preventivo de quejas en las agencias y *call center* 2023-2024.
- Brecha Social / Adquisitiva: Parte de mejora continua se está trabajando en la clasificación en los tableros.
- Asentamiento en áreas urbanas: Servicio de Fibra Óptica en la Agencia de Cartago cuando lo ofrezca alguna de los proveedores.

5. Fuente del factor de riesgo

- Canales de recepción de reclamos: ISO 26 000.
- Brecha Social / Adquisitiva: WEF World Economic Forum
- Asentamiento en áreas urbanas: WBCSD y COSO

6. Categoría del riesgo

- Canales de recepción de reclamos: Riesgo Reputacional
- Brecha Social / Adquisitiva: Riesgo Social
- Asentamiento en áreas urbanas: Riesgo Ambiental-Social

En la tabla 20, se presenta el cuadro resumen de lo expuesto anteriormente

Tabla 20 Identificación de los factores de riesgos sociales, caso de estudio

Factores de riesgo	El factor de riesgo aplica a mi empresa		Riesgos Sociedad			
	Si	No	Possible impacto negativo (el hecho de responder "Si" implica que existe un posible impacto negativo)	Oportunidad	Fuente	Categoría
Canales de recepción de reclamos: La falta de información completa o asesoramiento correcto para establecer un reclamo o queja.	x		Asociado no se siente que recibió el asesoramiento correcto para interponer su reclamo y acude a otras instancias.	Implementar el modelo preventivo de quejas en las agencias y call center 2023-2024	ISO2600	Riesgo Reputacional
Brecha Social / Adquisitiva	x		Tendencia de los ingresos de las personas asociadas; se afectan las metas de colocación y recuperación de la Cooperativa.	Parte de mejora continua se está trabajando en la clasificación en los tableros.	WEF	Riesgo - Social
Asentamientos en áreas urbanas	x		Condiciones de infraestructura, salud, disposición de residuos y saneamiento, telecomunicaciones, seguridad vial, transporte, espacios verdes, seguridad ciudadana, etc, en el país	Servicio de Fibra Optica en la Agencia de Cartago cuando lo ofrezca alguna de los proveedores.	WBCSD y COSO	Riesgo Ambiental - Social

Fuente: Propia

Como se observa en la tabla 20, la metodología permite documentar, de manera estructurada, los factores de riesgo identificados, su posible impacto, las oportunidades asociadas, la fuente de información utilizada y la categoría de riesgo correspondiente. Esta etapa constituye la base para el proceso de evaluación posterior, ya que asegura que los riesgos sean analizados bajo criterios homogéneos y alineados en el enfoque ASG.

7. Evaluación del riesgo. En este paso, de acuerdo con los criterios establecidos, se procede a evaluar el riesgo para cada uno de los factores a evaluar en este caso-ejemplo.

- Canales de recepción de reclamos:

- Extensión: 1
- Vulnerabilidad: 0
- Frecuencia: 0
- Resultado: 1

- Priorización: Baja
- Brecha Social / Adquisitiva:
 - Extensión: 1
 - Vulnerabilidad: 0
 - Frecuencia: 1
 - Resultado: 2
 - Priorización: Baja
- Asentamiento en áreas urbanas:
 - Extensión: 1
 - Vulnerabilidad: 0
 - Frecuencia: 3
 - Resultado: 4
 - Priorización: Media

8. Justificación de la priorización

- Canales de recepción de reclamos: En 2021 se crearon los canales de recepción de reclamos. Se han venido ajustando los tiempos de respuesta en los canales actuales; creando un impacto positivo en la atención del Asociado, dando soluciones en la atención de los distintos canales.
- Brecha Social / Adquisitiva: Esta información es fundamental para la formulación de las soluciones financieras que brinda la cooperativa.
- Asentamiento en áreas urbanas: Es un riesgo exógeno que afecta la Cooperativa: Como por ejemplo en cambio climático cierres viales que ha afectado a varias

comunidades San Carlos-Aguas Zarcas; Limón-Guápiles; Turrialba-Cartago; donde se ha requerido coordinar teletrabajo o desplazar colaboradores. El corte de fluido eléctrico en agencias.

9. Medida mitigadora (Existentes y/o a implementar), para mantener el riesgo bajo control

- Canales de recepción de reclamos:
 - Existencia de un flujograma para la gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones
 - Existencia del Protocolo para la Atención de quejas, sugerencias y felicitaciones por el buzón de sugerencias
 1. Procedimiento de Gestión de quejas, reclamos, sugerencias y oportunidades de mejora, código CoopeAnde O-E-01
 2. Ficha de Proceso, código CoopeAnde E-E-01
 3. Diagrama de proceso de Gestión de quejas, reclamos, sugerencias de los Asociados, código CoopeAnde E-G-89
 4. Guía para el Manejo de Clientes difíciles, código CoopeAnde E-G-81
- Brecha Social / Adquisitiva: En analítica de Datos existen tableros automatizados que permiten ir viendo las tendencias de la recuperación de cartera, además de mostrarnos que asociados reportan un comportamiento de disminución de ingresos. Modelos de clasificación para poder generar estrategias de cobros y recuperación de acuerdo con el perfil. El área de deducciones y medios de recuperación monitorean y gestionan este tipo de casos.

- Asentamiento en áreas urbanas: Es un riesgo exógeno a la Cooperativa, la cual no tiene ningún control sobre el mismo; sin embargo, con los Jefes de Agencia se mantiene la comunicación constante para programar la atención y comunicar a las partes interesadas; coordinación de desplazamientos de colaboradores. En la medida mitigadora se realiza con los controles establecidos en la continuidad del negocio.

10. Seguimiento de los controles. Para este caso se determinan que los tres se encuentran implementados y eficaces.

Una vez aplicados los criterios de evaluación definidos en la metodología propuesta, se obtuvo el nivel de significancia correspondiente para cada uno de los factores analizados. La Tabla 21 resume los resultados obtenidos, las medidas mitigadoras identificadas y el estado de seguimiento de los controles asociados.

Tabla 21 Evaluación y manejo de los riesgos identificados, caso de estudio

Factores de riesgo	Riesgos Sociedad									
	Evaluación del Riesgo				Priorización	Justificación de la Priorización	Medida mitigadora	Seguimiento de los Controles		
	Extensión	Vulnerabilidad	Frecuencia	Resultado				Avance	Estatus	Fecha más de implementación
Canales de recepción de reclamos: La falta de información completa o asesoramiento correcto para establecer un reclamo o queja.	1	0	0	1	Baja	Se crearon los canales de recepción de reclamos. Se han venido ajustando los tiempos de respuesta en los canales actuales; creando un impacto positivo en la atención del Asociado, dando soluciones en la atención de los distintos canales.	a) Existencia de un Flujoograma para la gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones b) Existencia del Protocolo para la Atención de quejas, sugerencias y felicitaciones por el botón de sugerencias 1. Procedimiento de Gestión de quejas, reclamos, sugerencias y oportunidades de mejora O-E-01 2. Ficha de Proceso E-E-01 3. Diagrama de porceso de Gestión de quejas, reclamos, sugerencias de los Asociados E-G-09 4. Guía para el Manejo de Clientes diles E-G-01	Implementado	Eficaz	15/11/2025
Brecha Social / Adquisitiva	1	0	1	2	Baja	Esta información es fundamental para la formulación de las soluciones financieras que brinda la cooperativa.	En analítica de Datos existen tableros automatizados que permiten ir viendo las tendencias de la recuperación de cartera, además de mostramos que asociados reportan un comportamiento de disminución de ingresos. Modelos de clasificación para poder generar estrategias de cobro y recuperación de acuerdo al perfil. El área de deducciones y medios de recuperación monitorean y gestionan este tipo de casos.	Implementado	Eficaz	21/11/2025
Asentamiento en áreas urbanas	1	0	3	4	Media	Es un riesgo exógeno que afecta la Cooperativa: Como por ejemplo en cambio climático clientes viales que ha afectado a varias comunidades San Carlos-Aguas Zarcas; Limón-Guapiles; Turrialba-Cartago; donde se ha requerido coordinar reentrenamiento o desplazar colaboradores. El corte de fluido eléctrico en agencias.	Es un riesgo exógeno a la Cooperativa, la cual no tiene ningún control sobre el mismo; sin embargo con los Jefes de Agencia se mantiene la comunicación constante para programar la atención y comunicar a las partes interesadas, coordinación de desplazamientos de colaboradores. En la medida mitigadora se realiza con los controles establecidos en la continuidad del negocio.	Implementado	Eficaz	21/11/2025

Fuente: Propia

Los resultados obtenidos, evidencian que la metodología propuesta permite identificar, evaluar y priorizar riesgos sociales, de forma consistente, facilitando la toma de decisiones, respecto a los controles y acciones de seguimiento requeridos. Además, el ejercicio demuestra

la aplicabilidad práctica de la metodología, dentro del contexto operativo de CoopeAnde, al proporcionar información útil para la gestión preventiva de riesgos y la definición de medidas orientadas a reducir su impacto potencial.

5.10 Planteamiento de Indicadores

Como parte del aseguramiento de la sostenibilidad de la metodología propuesta para la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde, se definieron los indicadores orientados al seguimiento de las principales acciones planteadas durante el desarrollo de la propuesta. Estos indicadores permiten evaluar el avance de la implementación, verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos y facilitar la toma de decisiones asociadas a la gestión de los riesgos ASG.

Los indicadores definidos permiten dar seguimiento a los siguientes aspectos:

- Implementación de la metodología para la identificación, evaluación y gestión de riesgos ASG.
- Integración de los riesgos ASG dentro del sistema de gestión de riesgos de CoopeAnde.
- Capacitación y sensibilización del personal involucrado en la gestión de riesgos ASG.
- Implementación de mecanismos de monitoreo y seguimiento.
- Cumplimiento de los lineamientos establecidos en la Política de Gestión de Riesgos ASG.

Los indicadores específicos, sus fórmulas de cálculo, metas y responsables fueron definidos dentro de cada una de las propuestas desarrolladas en los apartados 5.2.1 al 5.2.5, con el fin de mantener la trazabilidad entre las acciones planteadas y los mecanismos de seguimiento asociados.

La información obtenida, mediante estos indicadores, permitirá evaluar la efectividad de la metodología propuesta, identificar oportunidades de mejora y fortalecer los mecanismos de seguimiento y control asociados a la gestión de riesgos ASG dentro de la organización.

5.11 Plan de implementación de la metodología ASG

Una vez definida la metodología propuesta y los mecanismos de seguimiento asociados, se establecieron las principales actividades requeridas para su implementación dentro de CoopeAnde. Para ello, se definieron responsables, plazos de ejecución y acciones orientadas a facilitar la incorporación gradual de la gestión de riesgos ASG dentro del sistema de gestión existente. La Tabla 22 presenta el plan general de implementación de las propuestas desarrolladas en el presente capítulo.

Tabla 22 Matriz de implementación de las propuestas para la gestión de riesgos ASG

Propuesta	Actividades principales	Responsable	Plazo estimado	Recursos
Desarrollo de una metodología estructurada para la gestión de riesgos ASG	Diseñar la metodología, definir criterios de evaluación, documentar y validar el procedimiento	Dirección de Riesgos Área Sostenibilidad	Dos meses	Norma ISO 31000 Norma ISO 26000 COSO Recursos Técnicos Internos
Integración de la metodología ASG al Sistema de Gestión de Riesgos existente	Actualizar matrices de riesgo, procedimientos y documentación asociada	Dirección de Riesgos y responsables del Sistema de Gestión	Tres meses	Plataforma Interna ISO Tools Documentación Sistema Integrado Gestión Recursos Técnicos Internos
Fortalecimiento de la capacitación, comunicación y divulgación interna	Diseñar material de capacitación, ejecutar talleres y desarrollar campañas de sensibilización	Recursos Humanos Área Sostenibilidad	Dos meses	Plataforma de capacitación Material de comunicación interna Recursos Técnicos Internos

Implementación de indicadores y mecanismos de monitoreo ASG	Definir KPIs, establecer mecanismos de seguimiento y elaborar reportes periódicos Elaborar la	Dirección de Riesgos	Un mes	Bases datos CoopeAnde Herramientas seguimiento Recursos Técnicos Internos
Elaboración y aprobación de la Política de Gestión de Riesgos ASG	política, gestionar su revisión y aprobación e incorporarla al sistema documental	Alta Dirección Dirección de Riesgos	Dos meses	Plataforma Interna ISO Tools Alta dirección Recursos Técnicos Internos

Fuente: Propia

La implementación propuesta, en la tabla 22, aprovecha la experiencia existente en la gestión de riesgos financieros y no financieros, lo cual permite minimizar el impacto operativo asociado a la incorporación de los riesgos ASG y ayuda con la integración de los procesos organizaciones existentes, igualmente, fomenta la participación de otras áreas funcionales de CoopeAnde, lo cual es fundamental para garantizar la sostenibilidad de la metodología propuesta.

Una vez que se ha definido la metodología para la gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), se establece el plan de implementación, el cual permitirá su adecuada integración dentro del sistema de gestión de CoopeAnde. Este plan contempla la definición de actividades, responsables, plazos y recursos necesario, esto para asegurar la ejecución estructurada, progresiva y alienada con las capacidades actuales de CoopeAnde. Además, el plan permite visualizar el estado actual de avance respecto a la implementación de cada una de las propuestas, así como las acciones pendientes para lograr la consolidación en el sistema de gestión.

A partir del diagnóstico realizado y del desarrollo de la propuesta planteados, se identifica el nivel actual de avance en la implementación de los riesgos ASG en CoopeAnde, así como las acciones pendientes para su consolidación.

En la tabla 23, permite establecer la trazabilidad entre los objetivos específicos del proyecto, las causas raíz identificadas y las propuestas de solución, lo cual solidifica la coherencia metodológica del estudio.

Tabla 23 Estructura de evaluación y categorización de riesgos ASG

Propuesta	Estado Actual	Porcentaje Avance (%)	Actividades pendientes
Metodología ASG	Existe base conceptual, no formalizada	40	Documentar metodología y validar
Integración Sistema	No integrada en las matrices actuales	30	Actualizar matrices y procesos
Capacitación	No se ha estructurado formalmente	20	Desarrollar plan de formación
Indicadores	No definidos	25	Diseñar KPIs y mecanismos de seguimiento
Política ASG	No existe un documento formal	15	Elaborar y aprobar la política

Fuente: Propia

El estado actual del avance, indicado en la tabla 23, permite identificar las principales brechas pendientes para la consolidación de la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde. Esta información constituye una herramienta de seguimiento que facilita la priorización de acciones y el monitoreo del progreso de cada una de las propuestas planteadas.

5.12 Análisis de costo-beneficio de las propuestas

Con el propósito de evaluar la viabilidad de implementación de las propuestas desarrolladas, para fortalecer la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde, se realizó un análisis costo-beneficio, considerando los recursos requeridos, los plazos estimados de implementación y los

beneficios organizacionales esperados. Debido a que las propuestas planteadas se fundamentan, principalmente, en la utilización de recursos internos, plataformas internas y herramientas ya disponibles en CoopeAnde, los costos asociados corresponden, principalmente, a actividades de coordinación, desarrollo documental, capacitación, seguimiento y control. La tabla 24, presenta el análisis costo-beneficio de las propuestas planteadas.

Tabla 24 Análisis costo-beneficio por propuesta

Propuesta	Recursos requeridos	Plazo estimado	Nivel de costo estimado	Beneficios esperados
Desarrollo de metodología ASG	ISO 31000, ISO 26000, COSO y recursos interno	2 meses	Bajo	Estandarización de la gestión de riesgos ASG
Integración al sistema de gestión de riesgos	ISO Tools, documentación institucional y recursos internos	3 meses	Bajo	Integración formal de riesgos ASG en la gestión institucional
Capacitación y comunicación interna	Plataforma de capacitación y material de divulgación	2 meses	Medio	Fortalecimiento de la cultura y conocimiento ASG
Indicadores y monitoreo ASG	Bases de datos CoopeAnde y herramientas de seguimiento	1 mes	Bajo	Mayor capacidad de monitoreo y toma de decisiones
Política de Gestión de Riesgos ASG	ISO Tools, Alta Dirección y recursos internos	2 meses	Bajo	Fortalecimiento de la gobernanza

Fuente: Propia

Los resultados obtenidos, evidencian que las propuestas planteadas presentan un nivel de costo bajo o medio, debido a que su implementación aprovecha recursos existentes dentro de CoopeAnde, minimizando la necesidad de inversiones adicionales en infraestructura, licencias tecnológicas o contrataciones de servicios externos. La propuesta relacionada con capacitación y comunicación presentan un nivel de costo, relativamente, superior al resto,

debido al tiempo requerido para la preparación de materiales, desarrollo de actividades de formación y sensibilización del personal involucrado.

Una vez analizados los costos y beneficios asociados a cada una de las propuestas planteadas, se realizó una valoración consolidada con el propósito de identificar el alcance global de la implementación y los beneficios esperados para CoopeAnde. La Tabla 25 presenta el resumen consolidado del análisis costo-beneficio de la propuesta metodológica para la gestión de riesgos ASG

Tabla 25 *Análisis de costo-beneficio consolidado*

Aspecto	Resultado
Cantidad de propuestas	5
Tiempo total estimado de implementación	10 meses (plazos corresponde a la suma de actividades estimadas, algunas podrían ejecutarse de manera simultánea)
Recursos principales	Recursos técnicos internos, documentación actual de CoopeAnde y plataformas existentes
Inversión de infraestructura	No requerida
Inversión de licencias adicionales	No requerida
Beneficio principal esperado	Fortalecimiento integral de la gestión de riesgos ASG
Beneficios estratégicos	Cumplimiento regulatorio, sostenibilidad organizacional y mejora de la toma de decisiones

Fuente: *Propia*

Desde el punto de vista de CoopeAnde, los beneficios esperados superan los costos asociados a la implementación de las propuestas, debido a que permiten fortalecer la identificación, evaluación, seguimiento y control de los riesgos ASG, utilizando recursos organizacionales ya disponibles. Igualmente, contribuyen al cierre de las brechas identificadas durante el diagnóstico relacionadas con la gobernanza, metodología, integración, monitoreo y

comunicación, reforzando la capacidad de CoopeAnde para gestionar los riesgos bajo el enfoque ASG y responder a las exigencias regulatorias y de sostenibilidad aplicables.

5.13 Aseguramiento de la gestión de los riesgos ASG en CoopeAnde

Para asegurar la sostenibilidad de la metodología propuesta para la gestión de los riesgos ASG por parte de CoopeAnde, se han definido una serie de mecanismos orientados al seguimiento, control y mejora continua de la gestión de riesgos. Estos mecanismos buscan garantizar que la identificación, evaluación y gestión de los riesgos ASG formen parte de los procesos habituales de los sistemas de gestión certificados de CoopeAnde y no dependan de esfuerzos aislados o temporales. A continuación, se presenta un breve resumen de cada una de ellas dentro del marco de la gestión de los riesgos ASG:

- Definición de proceso responsable para aseguramiento de la gestión de los riesgos: para el caso de CoopeAnde, la gestión va a ser responsabilidad de la Dirección de Riesgos.
- Ejecución de talleres para capacitar al personal para realizar la evaluación de los riesgos ASG: este proceso lo ejecutaría la Dirección de Riesgos, para asegurar que el personal involucrado en la evaluación tenga los insumos y la capacitación requerida para poder ejecutar la identificación y evaluación de los riesgos ASG.
- Ciclo de auditoría del sistema de gestión: Como parte de los sistemas de gestión debidamente certificados dentro de CoopeAnde, la Dirección de Riesgos, es uno de los procesos que se encuentra dentro del alcance, por lo que los riesgos ASG, van a ser incluidos dentro de los alcances definidos de los procesos de auditoría, tanto interna como externa.

- Definición de una política para la gestión de los riesgos ASG: Como parte del compromiso de CoopeAnde, el Consejo de Administración va a establecer y aprobar la “Política para la Gestión de Riesgos ASG”, el cual establecerá la responsabilidad de elaborar y mantener directrices, pautas, programas y procesos sólidos y prudentes para implementar eficazmente la Política de Gestión de Riesgos ASG. Esta política, se encuentra en proceso de elaboración.

Los mecanismos de aseguramiento propuestos permiten fortalecer la sostenibilidad de la metodología mediante su integración dentro de los procesos de auditoría, seguimiento, revisión gerencial y mejora continua, ya existentes en CoopeAnde. De esta manera, la gestión de riesgos ASG podrá mantenerse actualizada y alineada con los cambios regulatorios, las expectativas de las partes interesadas y las necesidades de CoopeAnde.

5.14 Validación de la propuesta

Con el fin de verificar la pertinencia y la aplicabilidad de la metodología propuesta para la identificación y gestión de los riesgos ASG en CoopeAnde, se establecen criterios de validación orientados, esto para confirmar la alineación con las necesidades organizacionales, los requisitos normativos y las prácticas actuales de la gestión de riesgos de la cooperativa. La validación de la propuesta se determina mediante:

5.13.1 Validación mediante criterio experto

La metodología propuesta, podrá ser sometida a la valoración de profesionales con experiencia de gestión de riesgos, sostenibilidad y sistemas de gestión, esto para obtener criterios técnicos sobre la estructura metodológica planteada, la pertinencia de los criterios de evaluación utilizados y la coherencia de los mecanismos propuestos para la identificación,

evaluación y seguimiento de los riesgos ASG; esto permitirá fortalecer la solidez técnica de la propuesta.

5.13.2 Validación mediante la revisión de la dirección de riesgos

Se considera la revisión por parte de la Dirección de Riesgos de CoopeAnde, esto debido a la responsabilidad en la administración de riesgos dentro de la organización. Esta revisión permitirá evaluar la compatibilidad de la metodología con los procesos, actualmente, implementados, así como su viabilidad para ser integrado dentro de la estructura de gestión de riesgos. Adicionalmente, el caso de aplicación desarrollado en este capítulo constituye un insumo para analizar la funcionalidad práctica de la metodología propuesta.

5.13.3 Validación mediante la revisión por usuarios clave

Este proceso contempla la participación de áreas relacionadas con la implementación y gestión de los riesgos ASG, tales como excelencia operacional, área encargada de los sistemas de gestión y otras áreas identificadas en la identificación y evaluación de riesgos. Esto tiene como finalidad verificar la comprensión de la metodología, la claridad de los criterios establecidos y la facilidad de la aplicación dentro de las actividades y procesos de CoopeAnde.

5.13.4 Validación mediante revisión documental

La metodología fue desarrollada considerando documentación técnica, normativa y organizacional relevante para la gestión de riesgos ASG. Entre las principales referencias utilizadas se encuentran las normas ISO 31000, ISO 26000, COSO y la normativa aplicable emitida por organismos relacionados con el sector financiero, además de documentos internos de CoopeAnde relacionados con la gestión interna de riesgos. Esta revisión permite asegurar la coherencia de la propuesta de los requisitos regulatorios y las prácticas institucionales vigentes.

En conjunto, los resultados obtenidos mediante los distintos mecanismos de validación permitieron confirmar que la metodología propuesta responde a las principales brechas identificadas durante el diagnóstico y que su estructura es consistente con los procesos de gestión de riesgos existentes en CoopeAnde. Asimismo, se determinó que los criterios de identificación, evaluación, priorización y seguimiento definidos en la propuesta son aplicables dentro del contexto organizacional de la cooperativa y contribuyen al fortalecimiento de la gestión de riesgos ASG. Los resultados de la validación respaldan la viabilidad técnica de la propuesta y su potencial para fortalecer la gestión de riesgos sociales dentro de la cooperativa

5.14 Conclusiones del capítulo

El presente capítulo desarrollo una propuesta metodológica para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en CoopeAnde, esto como parte del cierre de las brechas detectadas en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior. La propuesta incorpora elementos normativos, criterios de evaluación, mecanismos de priorización, indicadores de seguimiento y lineamientos para su implementación, esto con el propósito de fortalecer la integración de los riesgos ASG dentro del sistema de gestión de riesgos de CoopeAnde.

Las propuestas planteadas, permiten atender las principales causas raíz identificadas durante el análisis, haciendo énfasis en la falta de una metodología formal para la gestión de riesgos ASG; la limitada integración de los riesgos sociales dentro de los procesos internos de CoopeAnde, las brechas de comunicación y capacitación, la falta de implementación de indicadores de seguimiento y la ausencia de una política asociada a la gestión de riesgos ASG.

Tabla 26 Resumen del status de implementación de propuestas

#	Propuesta	Implementado	Pendiente de implementación
1	Desarrollo de una metodología estructurada para la gestión de riesgos ASG	Existe un avance parcial en la gestión ASG dentro de la organización (40 %), especialmente, en la dimensión ambiental y en los riesgos financieros, lo que demuestra capacidades instaladas para definir matrices, criterios y procesos	La construcción y aprobación de la metodología completa para riesgos ASG, aplicando criterios estandarizados y la matriz propuesta
		La estructura organizativa, los sistemas de gestión certificados y las prácticas actuales de documentación facilitan el desarrollo de una metodología formal de gestión de riesgos ASG	La capacitación del personal involucrado en su aplicación
			La formalización del proceso dentro del sistema documental Incluir, formalmente, los riesgos ASG dentro del Mapa de Riesgos de CoopeAnde
2	Integración de la metodología ASG en el Sistema de Gestión de Riesgos existente	CoopeAnde cuenta con un sistema de administración de riesgos financieros y no financieros (30 % de avance para ASG)	Actualizar los procedimientos internos para que incorporen criterios ASG
		Se dispone de matrices, políticas, manuales y lineamientos que servirán como base para la integración	Consolidar la trazabilidad de los riesgos ASG dentro de la matriz con la que se cuenta actualmente
3	Fortalecimiento de la capacitación, comunicación y divulgación interna en riesgos ASG	Existen mecanismos de comunicación y plataformas internas que servirán como canales para la divulgación	Programas específicos de capacitación en riesgos ASG para todos los procesos de CoopeAnde
		Hay procesos consolidados de comunicación para otros sistemas de gestión	Materiales de divulgación (guías, boletines, talleres) orientados al

			entendimiento del enfoque ASG
			Estrategias de sensibilización para cerrar la brecha identificada en la autoevaluación COSO
			Formalización de los indicadores para riesgos sociales
4	Implementación de indicadores y mecanismos de monitoreo para riesgos ASG	CoopeAnde posee procesos de gestión de indicadores para riesgos ambientales y financieros, que permiten realizar la gestión para ASG Se cuenta con capacidades operativas y herramientas digitales para el registro de la información	Determinar los instrumentos para el seguimiento de los indicadores propuestos Integrar los indicadores en la gestión general de revisión que determine CoopeAnde Determinación completa de la política de riesgos ASG
5	Elaboración y aprobación de la Política de Gestión de Riesgos ASG	CoopeAnde cuenta como políticas establecidas, lo cual brinda una base para la estructura la política ASG.	Validación por parte de la Dirección de Riesgos Aprobación formal de la nueva política Incorporación de la nueva política al sistema de gestión documental de CoopeAnde

Fuente: Propia

Los resultados resumidos en la tabla 26, evidencia que CoopeAnde presenta avances en los componentes requeridos para la implementación de los riesgos ASG, sin embargo, aún hay actividades pendientes relacionadas con la formalización documental, la actualización de

herramientas dentro de CoopeAnde, el fortalecimiento de las competencias del personal, la consolidación de indicadores de desempeño y los lineamientos para la gestión de los riesgos ASG. Todos estos elementos, representan la hoja de ruta necesaria para consolidar la metodología propuesta dentro de la estructura de gestión actual de CoopeAnde.

Los resultados desarrollados, en este capítulo, permitieron transformar los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico en una propuesta metodológica estructurada para la gestión de riesgos ASG en CoopeAnde. La metodología propuesta incorpora elementos para la identificación, evaluación, priorización, seguimiento y control de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, así como mecanismos de integración dentro del sistema de gestión de riesgos existente. Adicionalmente, se establecieron lineamientos relacionados con capacitación, comunicación, indicadores de desempeño, implementación y aseguramiento, con el propósito de fortalecer la sostenibilidad de la propuesta y su alineación con la estrategia organizacional.

En conjunto, la metodología propuesta constituye una respuesta integral a la causa raíz identificada durante el análisis desarrollado en el Capítulo IV, relacionada con la ausencia de una metodología formal para la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG. Asimismo, permite atender las principales brechas detectadas durante el diagnóstico, asociadas con integración, seguimiento, medición, comunicación y gobernanza. Su implementación fortalecerá la gestión integral de riesgos de CoopeAnde, contribuirá al cumplimiento de los requerimientos asociados al enfoque ASG y favorecerá la toma de decisiones basada en criterios de sostenibilidad y mejora continua.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Mediante la revisión documental, el análisis de la normativa aplicable y el análisis de partes interesadas, se definieron las condiciones actuales para la implementación de la gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG en CoopeAnde. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que la organización dispone de una estructura formal para la gestión de riesgos y cuenta con condiciones organizacionales favorables para incorporar criterios ASG dentro de sus procesos institucionales; sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de lineamientos específicos para la gestión de riesgos sociales
- La medición del estado actual de la gestión de riesgos sociales, realizada mediante herramientas de análisis organizacional, permitió identificar brechas en la gestión de riesgos ASG. Los resultados del diagnóstico mostraron oportunidades de mejora en aspectos relacionados con identificación, evaluación, seguimiento, comunicación e integración de riesgos sociales dentro del sistema institucional de gestión de riesgos, evidenciando la necesidad de fortalecer su nivel de madurez organizacional.
- El análisis de las brechas identificadas, mediante herramientas de Ingeniería Industrial, como el análisis FODA, el diagrama de Ishikawa y la técnica de los Cinco Porqués permitió determinar que la principal causa raíz asociada a las limitaciones observadas corresponde a la ausencia de una metodología formal para la identificación, evaluación, seguimiento y control de riesgos sociales bajo el enfoque ASG. Asimismo, se determinó que las brechas

relacionadas con documentación, indicadores, comunicación e integración de riesgos sociales constituyen efectos derivados de dicha condición.

- Con base en los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico y en el análisis de causa raíz desarrollado, se diseñó una metodología para la identificación, evaluación y gestión de riesgos sociales bajo el enfoque ASG, alineada con los principios establecidos por COSO, ISO 31000, ISO 26000 y los requerimientos regulatorios aplicables al sector. La metodología propuesta incorpora criterios estructurados para la identificación de riesgos, mecanismos de evaluación y priorización, así como herramientas orientadas al seguimiento y control de los riesgos sociales.
- Se establecieron mecanismos de seguimiento, control y mejora continua orientados a asegurar la sostenibilidad de la metodología propuesta, mediante la definición de indicadores de desempeño, actividades de capacitación, mecanismos de comunicación y lineamientos para la integración de la gestión de riesgos sociales dentro del sistema institucional de gestión de riesgos. Estos elementos favorecen la permanencia y mejora continua de la propuesta a través del tiempo.
- Se concluye que fue posible diseñar una metodología para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos sociales bajo el enfoque ASG en CoopeAnde, mediante la aplicación de la metodología DMAIC y herramientas de Ingeniería Industrial. El desarrollo del proyecto permitió determinar las condiciones actuales de la organización, evaluar el nivel de madurez de la gestión de riesgos sociales, identificar las principales causas raíz

asociadas a las brechas detectadas y establecer mecanismos para su seguimiento y control. Como resultado, CoopeAnde dispone de una metodología estructurada que fortalece la integración de los riesgos sociales dentro de su sistema de gestión de riesgos y contribuye al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional bajo criterios ASG.

6.2 Recomendaciones

- Realizar la implementación completa de la metodología de riesgos ASG para identificar todos los factores de riesgo asociados para CoopeAnde.
- Definir, documentar e implementar una Política de Gestión de Riesgos ASG que establezca los lineamientos, roles, responsabilidades y criterios generales para la gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza dentro de CoopeAnde.
- Es necesario incluir la metodología de gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, dentro de la estructura del sistema de gestión documental integrado de CoopeAnde, esto para asegurar la sostenibilidad del proceso de gestión de riesgos ASG.
- Realizar una identificación del personal clave de CoopeAnde y definir los roles y responsabilidades, para cada uno de ellos, para asegurar la gestión de los riesgos ASG.
- Capacitar al personal de la organización referente a la importancia de los riesgos ASG así como el papel fundamental que conlleva para CoopeAnde, contar con los mismos dentro de la gestión de riesgos de la organización.
- Incorporar, en la planificación interna de la Cooperativa, los tiempos y entregables de la cartera de negocio (exigido por SUGEF 2-10 y normas NIIF S1 y S2), actualmente en

proceso de contratación por auditoría interna de CoopeAnde, dado que este estudio avanzará por una ruta paralela y macro que influirá en futuras decisiones estratégicas.

- Vincular la intención de cierre de brechas con lo declarado en el reporte GRI 2025, publicado en la página web de CoopeAnde, integrándolo al proceso de administración integral de riesgos y al seguimiento del cumplimiento de SUGEF 2-10 y normas NIIF S1 y S2.
- Realizar revisiones periódicas de la metodología propuesta y de los indicadores definidos, con el propósito de verificar su efectividad, identificar oportunidades de mejora y asegurar su alineación con los cambios regulatorios y estratégicos que impacten a CoopeAnde.

Capítulo VII

Bibliografía

7.1 Bibliografía

1. Araque, J., Soteldo, K. (2015) *ISO 9001:2015 y el pensamiento basado en riesgos*. ISO Expertos.
2. Camarillo, B. (04 de diciembre de 2023). Costa Rica se ubica en el lugar 15 de finanzas sostenibles en América Latina y el Caribe. La República.
<https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-se-ubica-en-el-lugar-15-de-finanzas-sostenibles-en-america-latina-y-el-caribe>
3. Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación.
4. Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. (2023). Circular N.º 33-2023: Adopción de Normas Internacionales de Información Financiera relacionadas con sostenibilidad.
<https://www.ccpa.or.cr/circular-n-33-2023-adopcion-normas-internacionales-de-informacion-financiera-relacionadas-con-sostenibilidad/>
5. CoopeAnde. (2024). Memoria institucional 2024.
https://www.coopeande1.com/sites/default/files/2024-04/Coope%20Ande%20Memoria%202024_Final_Baja.pdf
6. CoopeAnde. (2025). Manual de Administración Integral de Riesgo (M-G-01). Documento interno.
7. CoopeAnde. (2025). Política para la Gestión Integral de Riesgos (P-G-08, versión 09). Documento interno.
8. CoopeAnde. (2025). Reporte de sostenibilidad 2025 (GRI).
<https://www.coopeande1.com/sites/default/files/2026-04/Reporte%20Sostenibilidad%202025%20%28GRI%29.pdf>
9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2018). *Enterprise risk management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*. COSO.
10. Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande No.1 (2023). *Informe del Inventario de Gases de*

Efecto Invernadero. Periodo Reporte: Enero-diciembre 2022.

<https://www.coopeande1.com/sites/default/files/2023->

[11/Informe%20de%20Carbono%20Neutralidad%202022_versi%C3%B3n_p%C3%ABlica.pdf](https://www.coopeande1.com/sites/default/files/2023-11/Informe%20de%20Carbono%20Neutralidad%202022_versi%C3%B3n_p%C3%ABlica.pdf)

11. Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande No. 1. (2023). Reporte de sostenibilidad 2022: Responsabilidad social. Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande.

<https://www.coopeande1.com/sites/default/files/2023->

[08/Informe%20GRI%20al%2004%20de%20agosto%202023.pdf](https://www.coopeande1.com/sites/default/files/2023-08/Informe%20GRI%20al%2004%20de%20agosto%202023.pdf)

12. Escalante, E. (2004) *Seis-Sigma: Metodología y Técnicas*. Editorial Limusa S.A. de C.V.

13. Global Reporting Initiative. (2024). GRI universal standards. Global Reporting Initiative.

<https://www.globalreporting.org>

14. González, O., Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de Gestión de Calidad. Teoría y Práctica bajo la norma ISO 2015*. ECOE Ediciones.

15. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

16. Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2013). *Control estadístico de calidad y Seis Sigma*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

17. Gutiérrez, P. (2020). *Calidad y Productividad*. Editorial McGraw Hill. <https://ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=10411>

18. Guido, R. (2010). *Técnicas Básicas de Control de Calidad*. Editorial Universidad Estatal a Distancia

19. IFRS Foundation. (2023a). IFRS S1: General requirements for disclosure of sustainability-related financial information. International Sustainability Standards Board (ISSB). <https://www.ifrs.org>

20. IFRS Foundation. (2023b). IFRS S2: Climate-related disclosures. International Sustainability Standards Board (ISSB). <https://www.ifrs.org>

21. International Finance Corporation. (2024). Environmental and social risk management handbook. International Finance Corporation.

22. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social. ISO

23. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos. ISO.
24. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines. ISO
25. Matthews, L., Bianchi, L., & Ingram, C. (Eds.). (2024). Concise encyclopedia of corporate social responsibility. Edward Elgar Publishing
26. Pande, P., Neuman, R., Cavanagh R. (2002). *Las Claves del Seis Sigma: La implementación con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresarial*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
27. Prajogo, D., Amrik, S. (2001). TQM and innovation: a literature review and research framework. *Revista Technovation*, (21), 539-558.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497200000705>
28. Raeburn, A. (2021). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. ASANA.
<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
29. Rojas Obando, S., Berrocal Rojas, M., & Vargas Coto, S. (2024). Propuesta metodológica para la gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza en Coopenae. Universidad Nacional, Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/items/67715af4-ac4f-471c-9da3-a0c33cb249d7>
30. Superintendencia General de Entidades Financieras. (2023). Acuerdo SUGEF 2-10: Reglamento sobre administración integral de riesgos. SUGEF.
31. Superintendencia General de Entidades Financieras. (2023). Declaratoria de compromiso.
https://www.sugef.fi.cr/ver/informacion_relevante/comunicados_interes/Declaratoria%20de%20compromiso.pdf
32. Tamayo, M., González, D., Mata, M., Fornet, J., & Cabrera, E. (2020). *La Gestión de Riesgos: Herramienta Estratégica de Gestión Empresarial*. Editorial Universo Sur.
33. Taxonomía de Finanzas Sostenibles de Costa Rica. (2024). Marco de referencia para la clasificación de actividades económicas sostenibles en Costa Rica. Gobierno de Costa Rica.
34. Valenzuela, G., González, H., González, T., Orellana, E., & Álvarez, A. (2024). Impacto de los sistemas de gestión en las organizaciones. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 18(2),

- 16-27. <https://rches.utem.cl/articulos/impacto-de-los-sistemas-de-gestion-en-las-organizaciones/>
35. World Economic Forum. (2024). The global risks report 2024 (19th ed.). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024>

Apéndice 1. Evidencias que sustentan las causas identificadas mediante el diagrama de Ishikawa

El presente apéndice muestra la evidencia utilizada para sustentar las causas identificadas, mediante el diagrama de Ishikawa, presentado en la figura 6 del Capítulo IV. La información, fue obtenida mediante la revisión documental, el análisis normativo, el análisis de partes interesadas, el análisis FODA y la evaluación COSO, permitiendo validar la relación entre los hallazgos detectados y las causas asociadas al problema analizado

Tabla A.1 Evidencias de las causas raíz identificadas en el diagrama Ishikawa

Categoría	Causa Identificada	Evidencia	Herramienta fuente
Gobernanza	No existe una política específica para la gestión de riesgos ASG	No se identificó una política institucional específica para riesgos ASG durante la revisión documental	Revisión documental
Gobernanza	Los lineamientos relacionados con riesgos sociales no se encuentran formalizados	No se identificaron lineamientos específicos para riesgos sociales dentro de la documentación institucional revisada	Revisión documental
Gobernanza	La integración ASG aún no forma parte de los criterios actuales de evaluación de riesgos	La evaluación COSO evidenció brechas en integración y gestión de riesgos ASG	COSO
Metodología	No existe una metodología formal para la gestión de riesgos sociales	Hallazgo recurrente identificado en revisión documental, FODA y COSO	Revisión documental / FODA / COSO
Metodología	No existe documentación	No se identificaron procedimientos específicos para la	Revisión documental

	específica para la gestión de riesgos ASG	gestión de riesgos sociales bajo enfoque ASG	
Metodología	La gestión de riesgos se ha concentrado en riesgos financieros y operativos	La documentación revisada evidencia mayor desarrollo en riesgos financieros y operativos que en riesgos sociales El análisis FODA identificó oportunidades para fortalecer el conocimiento institucional sobre riesgos ASG	Revisión documental
Personas	Conocimiento limitado sobre riesgos ASG	Se identificó la necesidad de fortalecer competencias relacionadas con riesgos ASG	FODA
Personas	Capacitación insuficiente en gestión de riesgos sociales	Se identificaron oportunidades para incorporar criterios ASG dentro de la cultura organizacional	FODA / Partes Interesadas
Personas	Cultura ASG en proceso de desarrollo	No se evidenció integración formal de riesgos sociales dentro de las matrices institucionales revisadas	FODA
Procesos	Los riesgos sociales no están integrados al sistema de gestión de riesgos	Los documentos analizados no contemplan procesos específicos para riesgos sociales	Revisión documental
Procesos	Los procesos actuales no contemplan mecanismos específicos para su gestión	El diagnóstico COSO evidenció brechas en identificación y	Revisión documental
Procesos	No existe una evaluación sistemática de riesgos sociales		COSO

		valoración de riesgos ASG	
Medición	No existen indicadores específicos para riesgos sociales	El atributo de indicadores presentó brechas respecto al nivel meta establecido	COSO
Medición	No se dispone de mecanismos formales de seguimiento	Se identificó ausencia de mecanismos específicos para monitoreo de riesgos sociales	COSO / Revisión documental
Medición	No se han definido métricas para evaluar el desempeño ASG	La revisión documental y la evaluación COSO evidenciaron ausencia de métricas específicas para riesgos ASG	COSO / Revisión documental

Fuente: Propia

La evidencia recopilada permitió validar las causas identificadas mediante el diagrama de Ishikawa y confirmar que las principales brechas observadas se relacionan con aspectos de gobernanza, metodología, procesos, personas y medición. La recurrencia de estos hallazgos en las distintas herramientas aplicadas justificó la utilización de la técnica de los Cinco Porqués para profundizar en el análisis y determinar la causa raíz del problema identificado

CARTA DEL TUTOR

San José, 04 de julio de 2026.

Señores
Carrera de Ingeniería Industrial
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Ivannia Alfaro Ureña, cédula de identidad número 1-0979-0339, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS SOCIALES EN COOPE ANDE", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	12%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		92

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Ana Catalina
Leandro Sandí

Firmado digitalmente por
Ana Catalina Leandro Sandí
Fecha: 2026.07.04 12:24:50
-06'00'

Ing. Ana Catalina Leandro Sandí
Cédula identidad: 3-0398-0478
Carné Colegio Profesional: IPI-22762