



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA:**

ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO CHUCHUQUI DE LA CIUDAD DE OTAVALO

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de

Empresas

**AUTORES:**

Leandro Steve Saltos Cadena

Johan Alexander Ascanta Otavalo

**DIRECTOR (A):**

Msc. Luis Clemente Calderón Ayala

**Ibarra 2023**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.  
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

---

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Oficio 112-LCA-FACAE-UTN

Ibarra, 23 de febrero del 2023

Señores estudiantes

LEANDRO STEVES SALTOS CADENA  
JOAN ALEXANDER ASCANTA OTAVALO

Estudiantes del 10mo Nivel Trabajo de Grado II

De mi consideración:

Por el presente informo, que se ha realizado la revisión del Trabajo Final de Investigación (Tesis) de la Materia de Trabajo de Grado II, cuyo tema es: **“ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUI DE LA CIUDAD DE OTAVALO”**. Una vez que ha culminado la investigación, informo a la Docente Lectora Msc. Ligia Beltrán para que proceda con la revisión y establezcan las observaciones pertinentes al Informe Final de Investigación adjunto.

Particular que pongo en vuestro conocimiento para los trámites pertinentes.

Atentamente,

Luis Calderón Ayala  
DOCENTE FACA  
Adjunto Informe de TURNITIN  
Informe Final de Trabajo de Grado II

---

**MISION**

*Formar profesionales en administración de empresas, emprendedores y con responsabilidad social para contribuir al desarrollo económico y productivo, generando investigación en el campo empresarial de la región uno y del país.*





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

| DATOS DE CONTACTO    |  |                 |            |
|----------------------|--|-----------------|------------|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 1724375900                                 |                 |            |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Saltos Cadena Leandro Steve                |                 |            |
| DIRECCIÓN:           | Atuntaqui calle Alejandro Andrade y Olmedo |                 |            |
| EMAIL:               | lssaltosc@utn.edu.ec                       |                 |            |
| TELÉFONO FIJO:       | 06-2908735                                 | TELÉFONO MÓVIL: | 0939232850 |

| DATOS DE CONTACTO    |                                 |                 |            |
|----------------------|---------------------------------|-----------------|------------|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 1004206395                      |                 |            |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Ascanta Otavalo Johan Alexander |                 |            |
| DIRECCIÓN:           | Otavalo Pucara Desaguadero      |                 |            |
| EMAIL:               | jaascantao@utn.edu.ec           |                 |            |
| TELÉFONO FIJO:       | -                               | TELÉFONO MÓVIL: | 0980426248 |

| DATOS DE LA OBRA            |  |
|-----------------------------|--|
| TÍTULO:                     | "ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUI DE LA CIUDAD DE OTAVALO" |
| AUTOR (ES):                 | Saltos Cadena Leandro Steve<br>Ascanta Otavalo Johan Alexander   |
| FECHA: DD/MM/AAAA           | 05/05/2023   |
| SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO |  |
| PROGRAMA:                   | <input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO   |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA:     | Licenciado en Administración de Empresas   |
| ASESOR /DIRECTOR:           | Msc. Luis Calderón   |

## 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 5 días del mes de mayo de 2023

### AUTORES:



.....  
Saltos Cadena Leandro Steve



.....  
Ascanta Otavalo Johan Alexander

## ***AGRADECIMIENTO***

En primer lugar, quiero agradecerme a mí mismo por el esfuerzo, la dedicación y la perseverancia que tuve durante estos años de estudio. También quiero agradecer a la persona más importante mi madre Suzana porque sin su ayuda, cariño y apoyo no me hubiera convertido en la persona que soy ahora.

Por último, quiero agradecer a mis amigos y familiares por siempre estar a mi lado y en especial a el Osito por acompañarme y darme sus consejos.

## ***DEDICATORIA***

Este trabajo se lo dedico a mi madre Suzana, mi hermana Nathaly y a mi abuelita que fueron las personas que me apoyaron en los momentos más difíciles y gracias a ellos y a su amor incondicional pude concluir con este trabajo de grado y graduarme como Lic. En Administración de Empresas.

Leandro Steve Saltos Cadena.

## Índice de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Resumen.....  | 10 |
| Abstract.....   | 11 |
| Capítulo 1: Descripción del caso .....                    | 12 |
| 1.1 Introducción .....                                    | 12 |
| 1.2 Planteamiento del problema .....                      | 15 |
| 1.3 Justificación.....                                    | 18 |
| 1.4 Objetivos .....                                       | 20 |
| 1.5 Pregunta de investigación.....                        | 20 |
| Capítulo 2: Marco referencial .....                       | 21 |
| 2.1 Estado del arte .....                                 | 21 |
| 2.2 Desarrollo del marco teórico .....                    | 22 |
| 2.3 Marco legal e institucional .....                     | 37 |
| Capítulo 3: Metodología .....                             | 39 |
| 3.1 Tipo de investigación .....                           | 39 |
| 3.2 Técnicas.....   | 41 |
| 3.3 Instrumentos .....                                    | 42 |
| Capítulo 4: Diseño del estudio de caso .....              | 51 |
| 4.1 Recolección de la información.....                    | 51 |
| 4.2 Análisis de la información.....                       | 51 |
| 4.3 Presentación y análisis de resultados del caso .....  | 53 |
| 4.4 Logro de los objetivos en base a sus resultados ..... | 87 |

|  |     |
|--|-----|
| Pregunta de investigación .....                                  | 89  |
| Conclusiones .....   | 90  |
| Recomendaciones .....  | 91  |
| Referencias.....   | 92  |
| Anexos .....   | 102 |
| Anexo 1: GUIÓN DE ENTREVISTA .....                               | 102 |
| Anexo 2: Evidencia de la aplicación de la entrevista.....        | 104 |
| Anexo 3: Encuesta aplicada al personal.....                      | 106 |
| Anexo 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - CRITERIO DE EXPERTOS ..... | 110 |
| Anexo 5: Datos del personal encuestado.....                      | 114 |
| Anexo 6: Evidencia Fotográfica.....                              | 116 |
| .....  | 116 |

### **Índice de Tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Riesgo operativo .....                          | 22 |
| Tabla 2: Matriz de operacionalización de variables ..... | 44 |
| Tabla 3: Información general.....                        | 53 |
| Tabla 4: Metas .....                                     | 54 |
| Tabla 5: Objetivos.....                                  | 56 |
| Tabla 6: Estrategias.....                                | 57 |
| Tabla 7: Estructura organizacional .....                 | 58 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 8:  | Administración de recursos .....                                  | 60 |
| Tabla 9:  | Reuniones técnicas .....  | 61 |
| Tabla 10: | Comunicación .....  | 62 |
| Tabla 11: | Comportamiento de grupo .....                                     | 64 |
| Tabla 12: | Estándares .....  | 65 |
| Tabla 13: | Acciones.....   | 66 |
| Tabla 14: | Nivel de confianza y riesgo.....                                  | 74 |
| Tabla 15: | Resumen de la evaluación del control interno por componente ..... | 80 |
| Tabla 16: | Identificación de riesgos operacionales .....                     | 82 |
| Tabla 17: | Categorías de probabilidad .....                                  | 83 |
| Tabla 18: | Nivel de impacto .....  | 83 |
| Tabla 19: | Tipo de riesgo .....  | 84 |
| Tabla 20: | Severidad del riesgo .....  | 84 |
| Tabla 21: | Análisis, valoración de los riesgos operativos .....              | 85 |



## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Gestión del riesgo operativo .....                      | 28 |
| Figura 2: Metodología de la norma ISO 31000:2018 .....            | 32 |
| Figura 3: Metas .....   | 55 |
| Figura 4: Objetivos.....  | 56 |
| Figura 5: Estrategias.....  | 57 |
| Figura 6: Estructura organizacional .....                         | 59 |
| Figura 7: Administración de recursos .....                        | 60 |
| Figura 8: Reuniones técnicas .....                                | 61 |
| Figura 9: Comunicación.....                                       | 63 |
| Figura 10: Comportamiento de grupo .....                          | 64 |
| Figura 11: Estándares .....                                       | 65 |
| Figura 12: Acciones.....  | 67 |
| Figura 13: Ambiente de control.....                               | 75 |
| Figura 14: Evaluación de riesgo .....                             | 76 |
| Figura 15: Actividades de control .....                           | 77 |
| Figura 16: Información y comunicación .....                       | 78 |
| Figura 17: Seguimiento y supervisión.....                         | 79 |
| Figura 18: Nivel de confianza y nivel de riesgo consolidado ..... | 81 |

## Resumen

El presente estudio de caso tuvo como objetivo analizar el riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo. Actualmente esta entidad financiera presenta debilidades en la gestión de control de riesgos operacionales, debido a que no se han identificado en cada uno de sus procesos, lo que ha generado impactos en el ámbito económico e imagen corporativa de la entidad. Para el desarrollo del estudio de caso, se aplicó el enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), alcance descriptivo, no experimental, se utilizó los métodos lógicos: deductivo y analítico. La obtención de información primaria fue a través de la técnica de la entrevista y encuesta que fueron dirigidas al gerente y personal de la cooperativa respectivamente. Los resultados obtenidos de la caracterización del riesgo operacional en la gestión administrativa fueron mediante la encuesta aplicada al personal en las dimensiones: planificación, organización, dirección y control, determinándose que el 30.40% del personal de la entidad sostiene que si tiene delimitado responsabilidades frente a los riesgos operativos, el 43.5% manifiesta que se especifica la estructura organizacional y el 39.10% manifiesta que si aplican actividades metodológicas para la gestión de riesgos y el 39.10% considera que existe una aceptable aplicación de los procesos de comunicación y métodos para el control interno. La identificación de riesgos operacionales se realizó a través del enfoque COSO I, de los cuales se determinó riesgos en los componentes: ambiente de control 2 riesgos, evaluación de riesgos 2 riesgos y actividades de control 1 riesgo. Del análisis de los riesgos operacionales en la gestión administrativa, aplicando la metodología de la SEPS se establecieron 5 riesgos operativos de los cuales 1 es riesgo moderado y 4 son riesgos extremos, generados por el factor personas.

**Palabras claves:** Riesgo operacional, gestión administrativa, control interno, factor de riesgo

### Abstract

The present case study aimed to analyze operational risk in the administrative management of the Chuchuqui Savings and Credit Cooperative in the city of Otavalo. Currently, this financial institution has weaknesses in the management of operational risk control, as each of its processes has not been identified, which has generated impacts on the economic and corporate image of the institution. For the development of the case study, a mixed approach (qualitative and quantitative), a descriptive scope, and non-experimental methods were applied, using logical methods: deductive and analytical. The primary information was obtained through interview and survey techniques directed at the manager and personnel of the cooperative, respectively. The results obtained from the characterization of operational risk in administrative management were through the survey applied to personnel in the dimensions of planning, organization, direction, and control, determining that 30.40% of the staff of the institution maintains that they have defined responsibilities in relation to operational risks, 43.5% states that the organizational structure is specified, and 39.10% reports that they apply methodological activities for risk management, and 39.10% considers that there is an acceptable application of communication processes and methods for internal control. The identification of operational risks was carried out through the COSO I approach, of which risks were determined in the components of control environment (2 risks), risk assessment (2 risks), and control activities (1 risk). From the analysis of operational risks in administrative management, applying the SEPS methodology, 5 operational risks were established, of which 1 is a moderate risk, and 4 are extreme risks, generated by the people factor.

**Keywords:** Operational risk, administrative management, internal control, risk factor.

## Capítulo 1: Descripción del caso

### 1.1 Introducción

Según Coronado, Colorado y Gómez (2019), la globalización exige que las entidades financieras se ajusten a los cambios tecnológicos relacionados a sus procesos, productos y servicios, para su crecimiento y expansión, considerando la identificación, valoración y medidas de mitigación de los riesgos operacionales. Gaytán (2018), afirma que en las entidades financieras el aumento del riesgo operacional (RO), es definido como la amenaza de pérdidas causadas por factores internos y externos de la empresa, para lo cual se debe implementar procedimientos para su análisis, medición y gestión de riesgos. En cambio, Climent (2018), afirma que el riesgo operacional se consideró en el Segundo Documento Consultivo del Comité de Basilea II, en el que se define que el riesgo operacional ocasiona pérdidas debido a la inadecuación o a fallos internos: en los procesos, de las personas y de los sistemas internos de información o por causa de eventos externos. Por otro lado, Calle (2022), manifiesta que el riesgo operativo genera la posibilidad de ocurrencia de pérdidas económicas, financieras por deficiencias o fallas en los factores: procesos, sistemas de información, personas o por ocurrencia de eventos externos adversos. Para Cesce (2021), la función principal de la gestión de riesgo operacional, es asegurar la administración con buenas prácticas para el reconocimiento y tratamiento eficaz de los riesgos operacionales, para minimizar los efectos negativos en términos económicos y financieros, mejorar las posibilidades de alcanzar los objetivos y metas.

En la investigación realizada por Usulle (2022), considera que las instituciones financieras tienen poco conocimiento sobre la gestión de riesgo operativo, sobre todo las Cooperativas de Ahorro y Crédito, convirtiéndose en uno de los mayores retos de estas entidades, por lo que es importante analizar el riesgo operativo y su impacto en la rentabilidad que se ve afectada por el incremento de gastos operativos en un 73.10% y una disminución de ingresos



en un 26.9%. Al realizar la verificación de hipótesis para determinar la influencia del riesgo operativo en la rentabilidad de la cooperativa, a través de la prueba estadística de la ji cuadrada, se determina que el valor de ji cuadrado es de 23 lo que se acepta la hipótesis alterna, es decir que el riesgo operativo si influye en el comportamiento de la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Credito Indígena SAC Ltda.

Un estudio efectuado por Ortega (2021), se basa en la gestión del riesgo operacional y como incide en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras en el sur de Quito, obteniendo como resultado que el riesgo operacional si incide en la rentabilidad de estas pymes, debido a que no saben diferenciar y gestionar el riesgo operacional en sus actividades diarias. Por otra parte, el estudio efectuado por Camargo y Solano (2021), tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre el riesgo operacional y la rentabilidad de las empresas procesadoras de petróleo de Perú y Chile, para lo cual se aplicó la correlación de Pearson obteniéndose que el riesgo cuantificable es de 0.091 a un nivel de error máximo permitido de 0.10, lo que significa que si existe relación entre estas dos variables de las empresas de petroleras.

Para Ormaza, Reyes y Cepeda (2020), el objetivo de su estudio fue generar una evaluación de riesgo operacional y gestión administrativa, como una herramienta utilizada por las empresas y ayuda a detectar las debilidades, para mejorar la calidad y desempeño, para satisfacción de sus clientes internos y externos. Iza, Rivera y Tanqueño (2021), cuyo objetivo fue determinar el grado de gestión de los factores de riesgo operacional en las instituciones del Sistema Financiero Popular y Solitario tomando como base la Resolución No. SEPS-IGT-2018-0279, tuvo como resultado que las Cooperativas de Ahorro y Crédito si gestionan el riesgo especialmente al que más están expuestos que es en un 83% al riesgo operacional y el 17% al riesgo de crédito. En relación a los factores de riesgo operacional el

que más incidencia tiene es el de personas con el 50%, el 33% eventos externos y el 17% los procesos.

En la investigación efectuada por Parraguez (2021), tiene como objetivo determinar medidas de control para disminuir el riesgo operacional en la administración del efectivo y su efecto en la gestión financiera en la empresa Todos Unidos Hotel S.R.L, concluyéndose que existen riesgos con un nivel de ocurrencia bajo, moderado, alto y catastrófico.

El estudio realizado por Sagbini (2021), en un análisis de los riesgos operativos y su incidencia en la gestión financiera de la empresa constructora, identificando los riesgos ocasionados con fallas del personal, deficiencias en los procesos, en los sistemas de información y los eventos externos, obteniéndose mayor concentración de riesgos operacionales en los procesos internos, personas, sistemas de información y eventos externos.

Lizaburu, Barriga y Burneo (2019), considera que el riesgo operativo, es una prioridad para mantener la solidez y estabilidad de las entidades bancarias, por lo que es necesario que se apliquen procedimientos de medición y gestión de riesgos operativos, de acuerdo a los principios establecidos en el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

El riesgo operacional es provocado por errores de las personas, procesos internos inadecuados, deficiencias en los sistemas de comunicación y eventos externos lo que ocasiona pérdidas económicas y financieras, por lo que es importante realizar la gestión de riesgo operacional mediante la formulación de medidas de mitigación.

La gestión administrativa es un pilar fundamental en las empresas financieras, sustentado en procedimientos de planificación, organización, dirección y control que asegure la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos de las entidades, para el cumplimiento de objetivos y metas a mediano y corto plazo.

En esta investigación se procedió a realizar la caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo, con la finalidad de establecer los productos y servicios financieros que oferta, analizar la naturaleza jurídica y normativa regulatoria de acuerdo al tipo de segmento, infraestructura física, recursos, número de socios y clientes. Se identificaron los riesgos operacionales en la gestión administrativa que actualmente tiene esta entidad financiera, a través de la recopilación de información utilizando el enfoque COSO I de cinco dimensiones y 19 ítems, para determinar el nivel de riesgo y confianza.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo, tiene debilidades en la gestión de control de riesgos operacionales especialmente porque no se han identificado en todos y cada uno de los procesos, lo que puede ocasionar impactos en el ámbito económico, en la imagen de la institución en el mercado.

Según Nuño (2017), sostiene que en la gestión administrativa de las entidades financieras se deben establecer procedimientos de riesgo operativo, para determinar el factor de riesgo que, de los procesos internos, las personas, los sistemas de información y los eventos externos. Velástegui (2020), menciona que el riesgo operacional, tiene influencia directa en el ámbito económico registrando en el año 2013 pérdidas por 1,4 millones de dólares en el sector cooperativo, razón por la cual la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria define normas para la administración integral de riesgos, específicamente en las cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunales, cajas centrales, asociaciones, mutualistas.

## **Procesos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo, no dispone de la gestión por procesos, lo que no garantiza la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades. En este sentido, Yugcha (2022), sostiene que la administración del riesgo operativo en las entidades controladas por la SEPS, deberán definir procesos, procedimientos y metodologías para la administración del riesgo operativo, adaptando un modelo considerando su objeto social, tamaño, naturaleza, y demás características propias del sector financiero. Bautista y Pérez (2021), afirma que las organizaciones financieras definen su mapa de procesos, el levantamiento y diagramación de conformidad con las estrategias y políticas adoptadas por la entidad, que proporcionen directrices y políticas para optimizar y estandarizar sus actividades y alcanzar niveles de eficacia y eficiencia.

## **Personas**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo presenta debilidades en la administración del capital humano, lo que no le ha permitido definir políticas, para generar un ambiente de control que tenga influencia en el desarrollo de operaciones y actividades, minimizando la probabilidad de ocurrencia de riesgos operativos. Cesce (2021), argumenta que el factor personas en el riesgo operacional está determinado principalmente porque no se genera un ambiente propicio para el control interno de las actividades, cumplimiento de objetivos, con la finalidad de disminuir la probabilidad de ocurrencia de riesgos generando una confianza basada en la seguridad, integridad y competencia de las personas. Por otro lado, Ortíz (2019), manifiesta que cuando la gestión administrativa de las entidades financieras no aplica procesos y procedimientos para vigilar en forma permanente y continua los perfiles de riesgos tuvo como consecuencia exposiciones sustanciales a pérdidas de imagen corporativa ya que 7 de cada 10 empresas



consideran que la imagen corporativa es importante, y también se puede mencionar que el 25% de empresas en su mayoría pymes no destina presupuesto para el branding corporativo en los clientes, lo que incide en forma directa en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

### **Sistemas de Información**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, tiene debilidades en sus canales internos de información que esté alineado al plan estratégico institucional y a su plan operativo anual, con la finalidad de garantizar que las operaciones de los sistemas de información satisfagan los requerimientos de control de riesgos, su análisis, verificación y medidas de mitigación. Según Pirani (2020), los sistemas de información es un componente fundamental en las entidades financieras, ya que permite una mayor operatividad de los usuarios internos en un 30%, así como la verificación del cumplimiento de estándares de desarrollo definidos en la entidad, con el propósito de cumplir requerimientos legales y evitar los riesgos operacionales. Para Pallavicini (2021), la falta de procesos y procedimientos de sistemas de información para la gestión de riesgos operativos como el control interno en las cooperativas de ahorro y crédito, debilita el marco eficaz en un 40% para evaluar, controlar y mitigar los riesgos operativos más relevantes en el desarrollo de sus productos y servicios financieros.

### **Eventos Externos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, no ha realizado en su totalidad el análisis de los factores del macroambiente: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, así como los factores del microambiente: entidades financieras competidoras, entidades financieras potenciales que van a ingresar en el mercado, clientes, proveedores, y productos sustitutos que tienen incidencia directa en los riesgos operacionales. De esta manera Arévalo (2020), manifiesta que el riesgo operacional

generado por eventos externos tiene relación con los factores del macroambiente y microambiente, que permiten delimitar y asignar medidas para gestionar los riesgos en base a datos secundarios. De acuerdo con Climent (2018), los eventos externos como: aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, afectan a la funcionalidad de los procesos de las organizaciones en un 54%.

### **1.3 Justificación**

Las empresas de cualquier naturaleza deben constantemente considerar los riesgos operacionales para evitar que un suceso interno o externo pueda paralizar sus funciones o cesarlas. En pro de ello los líderes deberán diseñar una cultura de riesgo que fije un horizonte para el desarrollo de sus organizaciones donde se priorice el mejoramiento continuo o la minimización de los riesgos, en equilibrio con los requerimientos de los Stakeholders. (Deloitte , 2017).

La gestión de riesgo operacional (Operational Risk Management) se especifica como un conjunto de procedimientos administrativos específicos apoyado en el control interno, planes de mitigación, estrategias, políticas, procesos, acciones para generar respuestas oportunas ante diversos eventos de riesgo operativo, la frecuencia con el propósito de minimizar la probabilidad de incurrir en pérdidas atribuibles al riesgo operativo de las entidades financieras controladas por la SEPS (Iza, Rivera, & Tanqueño, 2021).

El análisis de riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchiqui de la ciudad de Otavalo, permitirá identificar, evaluar, mapear los riesgos, que se constituya en la base para posteriormente tomar decisiones administrativas, operativas integrales de gestión, usando modelos y herramientas para generar respuestas oportunas ante diversos eventos de riesgo operativo, desarrollando estrategias organizadas, interactivas que puedan impactar en esta entidad financiera para el logro de sus objetivos. El análisis del riesgo operacional en la gestión administrativa de la

cooperativa, permitirá dar cumplimiento a las normas de control para las entidades del sector financiero público y privado en el Capítulo V Norma de control para la gestión de riesgos de la resolución No. SB-2018-814 de 13 de agosto de 2018 de la Junta de Política y Regulación Financiera, emitido por la Superintendencia de Bancos, con la finalidad de minimizar los problemas de riesgo operacional de las entidades del sector financiero público y privado. La administración de los riesgos operacionales garantizará la continuidad de las operaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui a través del mantenimiento efectivo de un sistema de gestión que minimice y administre los riesgos por factores: procesos, personas, sistemas de información y eventos externos.

Los beneficiarios directos con el análisis del riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo son: los directivos, accionistas de esta entidad financiera, el personal que labora en la misma, ya que dispondrán de herramientas y metodologías prácticas de identificación de riesgos operacionales, control interno que viabilicen un sistema de administración de riesgos para evitar pérdidas económicas, alcanzar la eficacia y eficiencia operativa, el bienestar de sus clientes, garantizando un óptimo manejo de sus recursos.

Esta investigación permitirá estructurar información teórica, científica, respecto al riesgo operacional, los factores de riesgo: procesos, personas, sistemas de información y eventos externos, tomando como referencia las metodologías de evaluación del control interno como el COSO I, COSO II (Marco integrado de control interno), la ISO 31000:2012, y establecer el nivel o probabilidad de ocurrencia del riesgo, el impacto y obtener la severidad del riesgo, con la finalidad de desarrollar una estructura de control adaptada a los riesgos identificados.

## 1.4 Objetivos

### *Objetivo general*

Analizar el riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo.

### *Objetivos específicos*

- Realizar la caracterización del riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo.
- Identificar los riesgos operacionales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo.
- Analizar los riesgos operacionales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo

## 1.5 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores de riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo?



## Capítulo 2: Marco referencial

Para el sustento del marco referencial respecto al riesgo operacional y gestión administrativa en las organizaciones, se obtuvo información bibliográfica de textos, artículos científicos, revistas, páginas web, de manera que permitió estructurar el estado del arte, el desarrollo del marco teórico y el marco legal.

### 2.1 Estado del arte

El estado del arte tiene como propósito realizar una investigación documental, a través de investigaciones realizadas respecto a riesgo operacional como herramienta para compilar y sistematizar información de estudios que se realizaron, estableciendo las tendencias de investigación como punto de partida de este estudio de caso.

El estudio realizado por Cortez (2021), tuvo como objetivo desarrollar un modelo de gestión de riesgo operativo para una empresa ecuatoriana productora y comercializadora de fitofármacos. Determinándose que en la actualidad el manejo del riesgo es primordial en las instituciones financieras, debido a que las organizaciones enfrentan distintos tipos de riesgos internos y externos como de liquidez, mercado, legal, para lo cual se debe generar acciones para una adecuada identificación, medición, control, mitigación y supervisión de estos, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas de las empresas.

Zurita (2021), sostiene que la administración del riesgo operativo es importante en la gestión de las entidades financieras, ya que este tipo de riesgo puede generar impactos negativos ocasionados por factores de riesgo: persona, procesos, sistemas de información, en cualquier tipo de empresas en lo referente a pérdidas económicas y su funcionamiento. Al realizar un análisis en dos empresas se encontró 42 riesgos operativos de los cuales el 71% tuvo nivel bajo, mientras el 24% fueron altos o críticos, por lo que se recomienda aplicar controles con la finalidad de que puedan tener niveles bajos y moderados.

Yugcha (2022) evaluó los factores que influyen el riesgo operativo de la cartera de crédito y su incidencia en la rentabilidad y establecer estrategias para una adecuada administración en la COAC Kullki Wasi Ltda. Concluyendo que el riesgo operativo se refiere a las debilidades en los procesos, sistemas y personas, por lo que es importante aplicar medidas de control que permitan mitigar estos riesgos, con la finalidad de mejorar su rentabilidad.

## 2.2 Desarrollo del marco teórico

### 2.2.1 Riesgo operacional

El Comité de Basilea define al riesgo operacional como; el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o fallos de los procesos internos, actuación del personal, la tecnología y los sistemas de información y la ocurrencia de eventos externos (Torres A. , 2021).

**Tabla 1: Riesgo operativo**

|                         | <b>Fuentes</b>   | <b>Eventos</b>  |
|-------------------------|--|---|
| <b>Riesgo operativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos internos</li> <li>• Personas</li> <li>• Tecnologías y sistemas de información</li> <li>• Eventos externos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraude interno</li> <li>• Fraude externo</li> <li>• Seguridad y salud en el trabajo</li> <li>• Relaciones laborales</li> <li>• Incidencias en la empresa y fallos en los sistemas</li> <li>• Débil relación con los clientes y prácticas empresariales</li> <li>• Daños o pérdidas de activos</li> <li>• Interrupción parcial o total del negocio</li> </ul> |

*Fuente: (Torres A. , 2021)*

El riesgo operacional ocasiona pérdidas debido a debilidades y problemas en la estructuración de los procesos: directivos, generadores de valor y de apoyo, los sistemas internos de información, las capacidades y competencias del personal y por eventos externos.

Considerando las directrices que emite el Comité de Basilea II, deja en claro que corresponde a cada país definir los mecanismos de regulación sugeridos para el análisis, evaluación del riesgo operacional (Ramírez, 2021). Es por ello que (Arévalo, 2020), afirma que la gestión de riesgos se ha convertido en responsabilidad de la gerencia, porque va directamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de las organizaciones por tratarse de un sistema que da soporte a la alta dirección para la toma de decisiones administrativas, definir políticas, procedimientos, metodologías y planes diseñados para identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar, comunicar todos los riesgos a los que está expuesta la empresa. Por otra parte, Calle (2022), afirma que en relación al tamaño de las empresas y el personal se puede generar comités de gestión de riesgos que la encargada de diseñar, proponer, procesos, procedimientos, metodologías, políticas, sistemas de información para una efectiva gestión de riesgos a nivel corporativo en cumplimiento del marco legal en la que opera la empresa.

### **2.2.1.1 Fuentes de riesgo operativo**

#### ***Factor procesos internos***

Cuando los procesos internos de las organizaciones: directivos o estratégicos, generadores de valor y de apoyo no están definidos, caracterizados, levantados en forma apropiada, ocasionan un desarrollo deficiente de las operaciones para la generación de bienes o servicios, que pueden generar un riesgo operacional que afecta el funcionamiento parcial o total de una empresa (Nuño, 2017).

Los riesgos asociados a los procesos internos de la empresa cuando no están estructurados en forma adecuada siguiendo normativas técnicas, legales, ocurre en forma constante errores en las transacciones de las actividades, la operatividad en las unidades organizacionales, la evaluación inadecuada, creando complejidad en la obtención de las operaciones para desarrollar bienes o servicios. La débil estructura de los procesos internos

está directamente relacionado con la deficiencia de las operaciones en el uso de los recursos humanos, materiales, económicos, financieros (Pirani, 2020).

De acuerdo a Cesce (2021), el factor de procesos internos como fuente de riesgo operativo son importantes para mantener y mejorar los sistemas de gestión de continuidad operativa de las empresas, para garantizar su capacidad de operar en forma continua y limitar las pérdidas en caso de una interrupción grave del negocio, desde este punto de vista es necesario tener de referencia a la ISO 22301 que tiene el marco referencial de eventos internos y externos, así como las estrategias para la continuidad de las empresas, de manera que contribuye a la operatividad de las empresas, por lo que es importante definir el mapa de procesos de la siguiente manera:

**Procesos estratégicos.** Son aquellos que proporcionan directrices y políticas a la organización, es de responsabilidad del directorio, la alta gerencia para cumplir con los objetivos de las empresas. Generalmente se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de los riesgos, continuidad del negocio, seguridad de la información, entre otros (Torres G. , 2018). Los procesos estratégicos son los relacionados a la determinación de las políticas internas, definición de estrategias, objetivos y metas de una entidad para asegurar su cumplimiento y fortalecer los criterios de eficacia y eficiencia en sus resultados alcanzados (Coronado, Colorado , & Gómez, 2019).

El proceso estratégico es una serie de etapas que sigue una empresa, el cual se inicia con el análisis de la situación actual para formular la misión, visión, objetivos a largo y mediano plazo, establecer el procedimiento de control de las acciones que debe seguir la empresa (Quiroa, Proceso operativo, 2021).

**Procesos generadores de valor.** Son los procesos esenciales de las empresas, se encargan de llevar a cabo las actividades que le permiten ejecutar efectivamente las políticas y estrategias

relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes (Castellnou, 2021). Los procesos generadores de valor son aquellos que tienen relación directa con las actividades para la generación de bienes o servicios en una empresa y son los que hacen cumplir la misión de la empresa, por ello también se denomina procesos misionales (Miranda, 2020). Son aquellos procesos que articulan las actividades principales en la producción de bienes y servicios, y permite evaluar el comportamiento de la empresa e información necesaria para la toma de decisiones en forma oportuna, a fin de maximizar el valor agregado que ofrece el negocio (Rodríguez W. , 2019).

**Procesos de soporte o apoyo.** Estos procesos permiten a los procesos estratégicos y generadores de valor su ejecución como: gestión administrativa, talento humano, contabilidad, finanzas, auditoría, mantenimiento, entre otros (Quiroa, Proceso operativo, 2021). Los procesos de apoyo son las actividades necesarias que interactúan con los procesos generadores de valor y estratégicos para establecer una operatividad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos y metas de una empresa (Torres G. , 2018). Los procesos de apoyo o soporte son aquellos que están diseñados para ayudar a los procesos estratégicos y generadores de valor proporcionando los recursos, infraestructura, aspectos contables – financieros, marketing en una organización (Dirks, 2020).

### ***Factor personas***

El factor personas es uno de los factores de riesgo operacional que tiene relación con las actividades desempeñadas por las personas en sus puestos de trabajo, procesos y que son sensibles cuando no tienen las competencias para ejercer el mismo o incumplen normativas (Nuñez, 2022). El riesgo operativo causado por el factor personas son las posibles pérdidas ocasionadas por negligencia, incumplimiento de procedimientos, normativas y otras situaciones que afectan en forma directa al cumplimiento de objetivos y metas de la empresa (Calle, 2022). El factor personas (recursos humanos), cuando no se han definido bien los

puestos de trabajo, las funciones, procedimientos, debilidades en el ambiente laboral, cultura organizacional, formación y capacitación, ocasiona riesgo operacional en las empresas (Cesce, 2021).

### ***Factor de la tecnología de la información***

Los sistemas de información de las organizaciones deben minimizar los riesgos de pérdidas económicas, financieras, como consecuencia del uso inadecuado de sistemas de información y tecnologías relacionadas al procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información a nivel interno y externo, de manera oportuna y confiable, evitando las interrupciones en los procesos operacionales (riesgos operacionales) de la empresa, para minimizar este tipo de ambiente de gestión de riesgo tecnológico, las organizaciones pueden implementar:

- Disponer de personal altamente calificado en sistemas de información para dar seguridad y continuidad operativa de los sistemas a nivel interno y externo.
- Implementar programas y sistemas de información compatible con los procesos, criterios de calidad, tecnología y la inversión de acuerdo a la naturaleza y objetivos en este ámbito que tenga la empresa (Bautista & Pérez, 2021).

Los sistemas de información es un factor de riesgo operacional que tiene relación con las fallas en el software o hardware, interrupción de los sistemas, inadecuada inversión en tecnología, el incorrecto funcionamiento de las herramientas informáticas de la empresa (Cesce, 2021). Los sistemas de información es un factor de riesgo operativo, donde las pérdidas se derivan de un uso inadecuado de las tecnologías inherentes en los procesos de la empresa, los sistemas, infraestructura, disponibilidad de almacenamiento y procesamiento de una red de una empresa (Climent, 2018).

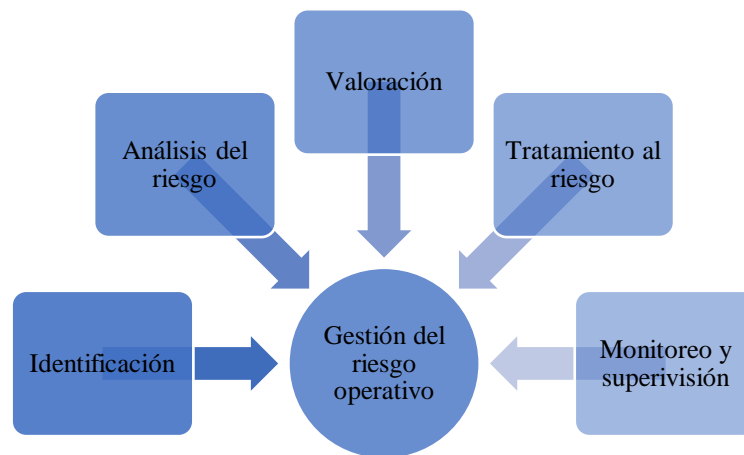
### **2.2.1.2 Eventos externos**

Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de efectos ajenos al control de la empresa, que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Los tipos de eventos que pueden resultar en pérdidas por riesgo operativo son: fraude interno, fraude externo, relaciones laborales, clientes, daños a activos materiales, interrupción del negocio y daños en el sistema (Jiménez, 2021). Los eventos externos son la probabilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa, que pueden alterar el desarrollo de las actividades afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información (Nuño, 2017). Los eventos externos que ocasionan riesgo operacional en las empresas son por consecuencia de contingencias en aspectos legales, ambientales, seguridad y salud ocupacional, tributarios y otros como ocurrencia de desastres naturales que afectan en forma directa el funcionamiento de la empresa (López, 2022).

### **2.2.1.3 Gestión del riesgo operativo**

La gestión de riesgos operativos es un proceso estructurado, consistente y continuo que las empresas deben disponer para identificar, evaluar, medir, monitorear, controlar, los riesgos operacionales a las que está expuesta la organización (Scacco & Galeano, 2019). Las estrategias y políticas deben estar estructuradas por el personal responsable de la gestión de riesgos de la empresa, aplicando su propio enfoque y metodología de acuerdo con su objetivo social, tamaño, naturaleza y complejidad de sus operaciones (Díaz E. , 2016). Las etapas de la gestión de riesgos operativos son las siguientes:

**Figura 1:** *Gestión del riesgo operativo*



Fuente: (Díaz E. , 2016)

### **Identificación**

Esta etapa considera los factores internos y externos que pueden afectar adversamente el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales. Los factores internos están determinados por: los procesos internos, personas (talento humano), tecnología de la información, infraestructura (Pirani, 2020). La identificación de riesgos operacionales es un procedimiento relevante en las organizaciones, con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones para enfrentar un plan de mitigación interactiva que minimice los factores internos y externos de los puntos clave de la institución (Moncayo, 2019). La identificación de riesgos es una parte fundamental en la evaluación de riesgos, con la finalidad de establecer los perfiles de riesgo, el nivel de probabilidad y los efectos, con la finalidad de estructurar el mapa de riesgo y establecer las respuestas más apropiadas para su control y mitigación (González H. , 2018).



## **Análisis del riesgo**

Es un procedimiento que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo, de manera que se proporciona las bases para la valoración y tomar decisiones relativas al tratamiento del riesgo (Cesce, 2021). El análisis de riesgo operativo es un conjunto de procedimientos con la finalidad de encontrar la posibilidad y las consecuencias negativas de los factores de riesgo interno y externo en los diferentes escenarios en los que se desenvuelve la empresa (Jiménez, 2021). El análisis de los riesgos es un proceso interactivo integrado a las estrategias de planificación de las empresas, con la finalidad de estructurar el mapa de riesgo con los factores internos y externos, que viabilice la estructuración de los controles en los puntos clave de la organización (Gaytán, 2018).

## **Valoración**

Este procedimiento permite obtener información para estimar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y las consecuencias o impactos que puede ocasionar en la empresa, con la finalidad de reducir su probabilidad y los efectos desde el punto de vista operativo, económico, financiero, marketing (Groupe esaip, 2018). La valoración de los riesgos operacionales debe estar ligada a la información acerca de las situaciones en las que se desarrolla la empresa, con la finalidad de estimar su probabilidad de ocurrencia, permitiendo su valoración en forma cualitativa y cuantitativa (Ormaza, Reyes, & Cepeda, 2020). La valoración de riesgos se realiza utilizando metodologías que permite cuantificar los tipos de riesgos por factores internos y externos, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa y establecer la estructuración de acciones de respuesta al riesgo (Moncayo, 2019).

## **Tratamiento al riesgo**

También se conoce como respuesta al riesgo en el que se identificarán las actividades de opciones de respuesta al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la

tolerancia al riesgo y su relación costo / beneficio, con esta finalidad la gerencia y los responsables de la gestión de riesgos desarrollarán estrategias y planes de acción específicos para minimizar y mantener en los niveles aceptados los riesgo operacionales de la empresa (Bautista & Pérez, 2021). En base a la identificación, valoración de los riesgos y sus impactos se estructura un plan de tratamiento a los niveles de riesgos seleccionando actividades y medidas más apropiadas con la finalidad de poder modificar el riesgo, para evitar los daños intrínsecos a la organización (Camargo & Solano, 2021). El plan de tratamiento o mitigación de riesgos son el conjunto de estrategias, actividades formuladas en forma clara, organizada e interactiva, con la finalidad de evitar que se ocasione pérdidas económicas, financieras derivadas del riesgo operativo (Iza, Rivera, & Tanqueño, 2021).

### **Monitoreo y supervisión**

Para la gestión adecuada de riesgo operativo es necesario aplicar actividades de control, monitoreo, supervisión, con la finalidad de detectar en forma oportuna y corregir deficiencias en las políticas, procedimientos de gestión del riesgo operativo (Groupe esaip, 2018).

Este procedimiento comprende la definición y utilización de mecanismos que viabilicen el control, la verificación, supervisión del estado de los riesgos y la aplicación de los controles, con la finalidad de identificar de una manera continua los cambios que se puedan producir en el nivel de desempeño requerido o esperado (Nuñez, 2022). El seguimiento y monitoreo del riesgo operacional es relevante en la administración de riesgos, considerando que es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno y permite al sistema reaccionar en forma dinámica en circunstancias que amerite promoviendo y asegurando que las medidas de mitigación se apliquen de manera efectiva (Pallavicini, 2021).

#### **2.2.1.4 Metodologías para la evaluación de riesgos operacionales**

El riesgo operacional inherente a las entidades financieras y no financieras según el Comité de Basilea II, en el que se formulan las bases para la determinación de los modelos de gestión de riesgos, uno de los métodos más aconsejados es el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway -COSO (Imbaquingo & García, 2019).

##### ***Modelo COSO I***

El modelo COSO I plantea cinco componentes interrelacionados e integrados al proceso de administración, con la finalidad de ayudar a las entidades a disponer de una gestión de riesgos operacionales para lograr sus objetivos y la correcta eficiencia administración de sus recursos (Martínez, 2016). El modelo COSO I está determinado por cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión, con la finalidad de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos y los principios de eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa (Estupiñan, 2015). La estructura estándar del COSO I está dividida en cinco componentes, con la finalidad de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno en un marco integrado de gestión de riesgos (Cepeda, 2017).

##### ***Modelo COSO II***

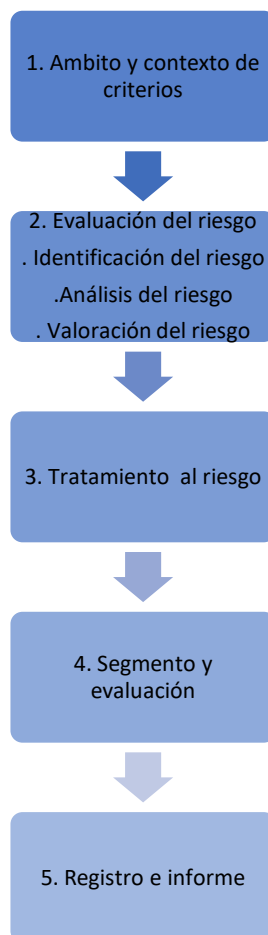
El modelo COSO II o COSO ERM (Enterprise Risk Management) es uno de los métodos y lineamientos definidos en Basilea II y es a su vez uno de los que mayormente se aplica en entidades financieras y está conformado por ocho componentes: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información – comunicación y supervisión (Rodríguez G. , 2019). El COSO II forma parte de las estrategias del marco integrado de gestión de riesgos operacionales, fundamentado en el control interno a la gestión empresarial, contemplando ocho

componentes (Laski, 2019). El COSO II (ERM), se enfoca en un conjunto de estrategias y acciones que las organizaciones desarrollen para gestionar sus riesgos operacionales, sustentado en diferentes herramientas que contribuyan a su aplicación, para el cumplimiento de las metas alineado a su planificación estratégica desde el enfoque del control interno (Mancero & Arroba, 2020).

### ***Norma ISO 31000:2018***

El modelo de gestión de riesgos basado en la ISO 31000: 2018 puede ser aplicado para empresas de todo tipo financieras y no financieras para sus riesgos en general: operacionales, liquidez, mercado, legales, financieros. La siguiente figura ilustra de manera general la metodología:

**Figura 2:** *Metodología de la norma ISO 31000:2018*



Fuente: (González H. , 2018)

En este modelo de gestión de riesgos se estructuran tres componentes básicos:

- a) **Ámbito y contexto de criterios.** La dirección definirá la planificación, organización, el alcance y criterios del proceso de la gestión de riesgos.
- b) **Evaluación de riesgos.** Con la que permita la identificación del riesgo, el análisis y la valoración de los riesgos.
- c) **Tratamiento de riesgos.** Selecciona las acciones para abordar a los riesgos e implica un proceso interactivo de implantar el tratamiento al riesgo, evaluar la eficacia de ese tratamiento.
- d) **Seguimiento y evaluación.** En todas las etapas del proceso de gestión de riesgos con acciones de seguimiento continuo y la revisión periódica del proceso: registrando altos desempeños.
- e) **Registro e informes.** El registro de informes de la gestión de riesgo, proporciona información para la toma de decisiones y mejorar las actividades de la gestión del riesgo de la empresa (González H. , 2018).

### **2.2.2 Gestión administrativa**

La gestión administrativa está a cargo de la dirección o la gerencia, los directores departamentales, para desarrollar las etapas de planificación, organización, dirección, control, acciones y estrategias de integración y utilización del talento humano, en las operaciones de producción, administración, contabilidad, finanzas, marketing, para que su uso sea efectivo, alcance niveles de rentabilidad y se garantice la integridad, oportunidad de la información en la toma de decisiones (González & Viteri, 2020). La gestión administrativa está conformada por un conjunto de actividades coordinadas y controladas, con la finalidad de utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa, alcanzando los objetivos y metas con mejores

resultados, a través de la planificación, organización, dirección, coordinación y control (Busto, 2022). La gestión administrativa en las empresas promueve el incremento de la productividad, centrarse en el logro de los objetivos, la maximización del uso de los recursos, fortaleciendo los procesos implementados para lograr mejores desempeños en los procedimientos internos de la organización, asegurando una mejor evaluación, mediante la utilización de distintos enfoques (Quiroa, 2020).

### **2.2.2.1 Gestión administrativa y los riesgos operacionales**

La gestión de riesgos en las empresas es sinónimo de desarrollo de cultura organizacional, innovación administrativa y sobre todo es la capacidad de la alta dirección de tramitar esa cultura en toda la empresa con una adecuada toma de decisiones (Ruiz, 2018) .

La gestión administrativa tiene como tareas principales orientar un comportamiento del uso razonable de los recursos, estructurar los procedimientos, integrar el talento humano, liderar equipos de trabajo, la disponibilidad presupuestaria para garantizar la operación de la empresa gestionando sus riesgos operacionales (Mancero & Arroba, 2020). Los procedimientos administrativos de control interno de los riesgos operacionales son llevados a cabo por la dirección, departamento administrativo, financiero, con la finalidad de lograr:

- Eficacia, eficiencia de las operaciones de la empresa.
- Confiabilidad en la información – informes de operaciones
- Cumplimiento de leyes, reglamentos aplicables.

La dirección de la empresa elaborará una auditoría interna una vez al año y contemplará los siguientes aspectos:

- a) Cumplimiento de la administración de riesgos de conformidad con las políticas, normas, reglamentos establecidos por la dirección.

- b) La estructura organizativa del área de administración integral de riesgos y su independencia de las demás áreas.
- c) La suficiencia, integridad y consistencia razonable de los resultados procesados de la identificación, valoración, mapeo de los riesgos para su análisis.
- d) La comprobación de las políticas, procesos, acciones de control de riesgos para verificar su validez, su reestructuración cuando sea permitido en relación a los hallazgos encontrados.
- e) Formular acciones para mejorar la gestión de riesgos en toda la organización adaptada a sus necesidades, expectativas y objetivos.
- f) Promover la cultura del seguimiento sistemático de los riesgos operacionales todos los niveles de la empresa con liderazgo y compromiso (Rofríguez, 2019).

#### **2.2.2.2 Importancia de la gestión administrativa y los riesgos operacionales**

La gestión administrativa es fundamental para definir normas, procedimientos específicos denominados “controles”, proteger en forma razonable los activos, patrimonio de las organizaciones, gestionando los riesgos, tomando decisiones y lograr sus objetivos – metas con alto desempeño (Pallavicini, 2021).

La gestión administrativa está directamente relacionada con los riesgos operacionales por tanto es parte fundamental de la gobernanza, liderazgo de la dirección y articulada en todos los niveles y está basada en los principios de la ISO 31000:2018 Gestión del riesgo:

- a) **Integración.** Como parte de la gestión del riesgo integral en los procesos, procedimientos, actividades de la organización.
- b) **Estructurada – sistémica.** Basada en el enfoque de procesos de la norma ISO 9001:2017 que contribuya a la eficacia, de sus resultados coherentes y comparables.

- c) **Adaptada.** Como un marco especial de procesos de gestión de riesgo adaptado a los contextos de la situación interna de la organización y factores internos: macro y microambiente, relacionado con sus objetivos.
- d) **Inductiva.** La participación apropiada y oportuna de los entes interesados, permita que se consideren su conocimiento, puntos de vista y percepciones para la toma de decisiones de la gestión de riesgos.
- e) **Dinámica – sistémica.** La gestión administrativa de riesgos operacionales deben tener la capacidad de realizar cambios, innovaciones para minimizar, enfrentar los límites de exposición al riesgo, determinando la solidez de las funciones administrativas, el talento humano, la filosofía y estilo de administración, procedimientos para delegar facultades y funciones, los procedimientos para organizar el control interno en cada área, departamento de acuerdo a la estructura organizacional de cada empresa, la adhesión de valores éticos, legales, reglamentos, normativas vigentes por los entes de control.
- f) **Mantener planes de respuesta.** Desarrollar y mantener planes de respuesta y tolerancia del riesgo desarrollando buenas prácticas administrativas, con políticas, procesos, procedimientos y metodologías de gestión de riesgos operacionales que contribuya a una mejora continua.
- g) **Seguridad de la información.** La gestión administrativa desarrollará políticas, procesos de seguridad de la información interna y externa, cumplir con las disposiciones legales y normativas vigentes (Ortíz, 2019).



## **2.3 Marco legal e institucional**

### **Constitución de la República del Ecuador**

En el Art. 303.- La formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central. La ley regulará la circulación de la moneda con poder liberatorio en el territorio ecuatoriano. La ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca pública. El Banco Central es una persona jurídica de derecho público, cuya organización y funcionamiento será establecido por ley.

En la sección octava, sobre el sistema financiero en el Art. 308 señala que las actividades financieras son un servicio de orden público y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional y el consumo social y ambientalmente responsable. En el Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

### ***Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero***

En el Art. 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades

y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación, reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, pro sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

En el Art. 2.- **Ámbito.** - Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

En la Sección 3 De las organizaciones del Sector Cooperativo, en el Art. 21.- **Sector Cooperativo.** - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

En el Art. 32.- **Estructura Interna.** - Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

## Capítulo 3: Metodología

### 3.1 Tipo de investigación

El enfoque cualitativo de investigación asume la realidad subjetiva, dinámica, reflexiva de las variables objeto de estudio que forman parte de la realidad, proporcionando una metodología de investigación que permita comprender las características centradas en los sujetos de manera integral (Osorio & González, 2021).

Se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo (mixto) en el análisis e identificación de los riesgos operativos en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui. El enfoque cualitativo se utilizó en el método COSO I para la identificación de los riesgos operativos de los componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información – comunicación, seguimiento y supervisión, para proporcionar información de cumplimiento o no cumplimiento.

El enfoque cuantitativo se centra en mediciones objetivas y análisis estadístico, matemático de los datos recopilados, usando técnicas de encuestas, entrevistas, a través de cuestionarios, permitiendo manipular los datos estadísticos de acuerdo a las variables de estudio (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020).

El enfoque cuantitativo se aplicó en análisis de frecuencias, porcentajes, de los datos de la encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, para determinar la apreciación de la gestión administrativa, en relación a los riesgos operacionales. Con este enfoque se midió la probabilidad de ocurrencia de los riesgos operacionales y las consecuencias o efectos en la gestión administrativa y la matriz de riesgos de esta entidad.

## **Alcance**

Este estudio de caso tiene un alcance descriptivo porque permitió establecer las políticas, procedimientos aplicados por la gestión administrativa en relación a los riesgos operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de los sistemas de: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información - comunicación, seguimiento – supervisión (Osorio & González, 2021).

Se aplicó el diseño de investigación no experimental, en vista de que se procedió a determinar el comportamiento de la gestión administrativa en el manejo del riesgo operacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, proporcionando información asociado a las cinco dimensiones enfocado en el análisis y evaluación de riesgos operacionales de esta entidad financiera.

## **Métodos**

### **Método deductivo**

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas investigadas, utilizando el razonamiento deductivo para garantizar su confiabilidad y validez (Crespo, 2020).

Este método se utilizó en la estructuración de la fundamentación científica del estado del arte, marco teórico y legal, el contexto de las variables de investigación, fundamentado en información de investigaciones realizadas, textos, revistas científicas, páginas web, permitiendo definir la interpretación de los resultados interactuando con la información obtenida de las fuentes primarias generando el soporte de las conclusiones y discusiones.

### **Método analítico**

Es un método empírico, científico basado en la experimentación directa, para analizar el fenómeno que estudia, sus elementos básicos, para verificar y validar un razonamiento a través de mecanismos estadísticos (Rodríguez & Pérez, 2017).

Este método se utilizó en la caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo, identificar los riesgos operativos en la gestión administrativa que actualmente tiene esta entidad, sustentado en información primaria obtenida de la entrevista y encuesta e interactuar con las conceptualizaciones teóricas estructuradas en el marco referencial de esta investigación.

### **3.2 Técnicas**

#### **Entrevista**

La técnica de la entrevista es útil en investigaciones de campo, con la finalidad de recolectar datos en forma directa, utilizando distintos recursos, a fin de obtener respuestas a las interrogantes planteadas por el investigador al sujeto de estudio (Folgueiras, 2018).

Se utilizó la entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, con la finalidad de obtener información de los riesgos operativos en la gestión administrativa, a través del enfoque COSO I, a través de las cinco dimensiones ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información – comunicación, seguimiento y supervisión y sus indicadores respectivos (ítems o preguntas).

#### **Encuesta**

La encuesta es una técnica utilizada como procedimiento de investigación que permite obtener información de una población determinada, de acuerdo a las variables e indicadores que forman parte de los objetivos específicos de un estudio (Terrerros, 2021).

La encuesta fue aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, con la finalidad de establecer la apreciación que tienen de la gestión administrativa en relación a los riesgos operacionales de esta entidad.

### 3.3 Instrumentos

Para este estudio de caso se diseñaron dos instrumentos de recolección de información: el primero fue una guía de entrevista sustentada en el enfoque COSO I, para analizar e identificar los riesgos operacionales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui. Este instrumento incluye cinco dimensiones interrelacionadas: ambiente de control que dispone de 5 preguntas; evaluación de riesgos que contiene 4 preguntas; en la dimensión actividades de control 4 preguntas; en información y comunicación 3 preguntas y en seguimiento – supervisión 2 preguntas, con un total de 18 preguntas.

El segundo instrumento fue un cuestionario de encuesta para establecer la apreciación que tiene el personal de la gestión administrativa en relación a los riesgos operacionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui. Este formato está compuesto de datos generales en el que se identifica: nombre del encuestado, edad, género, cargo o puesto que desempeña en esta institución. La segunda parte de este cuestionario son 10 preguntas de opción múltiple.

#### Validación de los instrumentos

El instrumento para identificar los riesgos operacionales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, se sustentó en el cuestionario de control COSO I, estructurado en 5 componentes y 18 preguntas. El segundo instrumento de recolección de información está conformado por 10 preguntas de respuesta de relación múltiple.

Estos instrumentos fueron validados por la **MsC. Ligia Beltrán** docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte.

**Unidad de análisis**

La unidad de análisis para el estudio de caso, es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, localizada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura. Ver Anexo 5

La población objeto de estudio fue el gerente y las 23 personas que actualmente laboran en esta entidad financiera, a quienes se les aplicó la entrevista y encuesta respectivamente. No se determinó el tamaño muestral debido a que la población objeto de estudio es menor de 50.

**Tabla 2: Matriz de operacionalización de variables**

| Variable independiente | Definición conceptual  | Definición operacional   | Dimensiones         | Indicadores  | Ítems  |
|------------------------|--|--|---------------------|--|--|
| Riesgos operacionales  | El riesgo operacional es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas económicas financieras por eventos internos o externos en una organización (Cesce, 2021) | Aplicación de una entrevista utilizando el enfoque COSO I, a través de 5 dimensiones y 18 ítems, al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui. | Ambiente de control | Integridad y valores éticos                              | ¿La cooperativa mantiene un sistema de información y comunicación para apoyar el funcionamiento del control interno?   |
|                        |  |  |                     | Supervisión del desempeño del sistema de control interno | ¿El consejo de administración demuestra independencia de la gerencia y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno?   |
|                        |  |  |                     | Líneas de conducta y medidas de control                  | ¿El consejo de administración y la gerencia establecen en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución? |
|                        |  |  |                     | Código de ética  | ¿La gerencia emite formalmente las normas propias del código de ética para contribuir al buen uso de los recursos?   |



|                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
|                       | Responsabilidades del talento humano                              | ¿La gerencia define las responsabilidades del talento humano a nivel de control interno para alcanzar los objetivos de la cooperativa?        |
|                       | Mecanismos para identificar, analizar y tratar riesgos operativos | ¿La máxima autoridad establece mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos de la cooperativa?                                  |
|                       | Identificación de riesgos   | ¿Los directivos de la cooperativa identifican los riesgos que pueden afectar al logro de sus objetivos debido a factores internos y externos? |
| Evaluación de riesgos | Mapa de riesgos   | ¿Se han identificado los riesgos y se ha realizado el mapa de riesgos para identificar su probabilidad de ocurrencia e impactos?              |
|                       | Evaluación de cambios   | ¿Los directivos y la gerencia identifican y evalúan los cambios que pueden afectar el sistema de control interno de la cooperativa?           |

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
|                            | Plan de mitigación                      | ¿Los directivos y la gerencia disponen de un plan de mitigación de riesgos con políticas, estrategias y procedimientos?    |
| Actividades de control     | Políticas y acciones de control interno | ¿Se han definido políticas y acciones de control interno para la consecución de los objetivos de la cooperativa?           |
|                            | Ciclo presupuestario                    | ¿Se efectúa controles de las fases del ciclo presupuestario para asegurar el cumplimiento?                                 |
|                            | Control de ingresos y gastos            | ¿Se evalúa el control interno a los ingresos y gastos operativos verificando que se cumpla las políticas y procedimientos? |
| Información y comunicación | Sistema de comunicación e información   | ¿La cooperativa mantiene un sistema de información y comunicación para apoyar el funcionamiento del control interno?       |
|                            | Canales de comunicación                 | ¿Se establecen canales de comunicación abiertos que permite la interacción entre   |

---

el personal para fortalecer el control interno?

---

Sistemas automatizados

¿Se dispone de sistemas automatizados para procesar información para verificar los riesgos y su administración?

---

Seguimiento y supervisión

Procedimientos de seguimiento, monitoreo

¿Se han desarrollado procedimientos de seguimiento o monitoreo continuo para asegurar la eficacia y calidad del sistema de control interno?

---

Deficiencias del control interno

¿La cooperativa evalúa y comunica las deficiencias encontradas en el sistema de control interno de manera oportuna, con la finalidad de aplicar medidas correctivas?

---

| Variable dependiente       | Definición conceptual   | Definición operacional  | Dimensiones     | Indicadores | Ítems   |
|----------------------------|---|---|-----------------|-------------|---|
| Gestión administrativa     | Son las diferentes políticas, procesos, procedimientos y metodologías para la administración de riesgo operativo en una organización (González & Viteri, 2020). | Aplicación de una encuesta, que contiene datos generales y 10 preguntas o ítems de gestión administrativa, para obtener la apreciación que tiene el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui. | Datos generales | Nombre      |   |
|                            |   |   |                 | Edad        |   |
|                            |   |   |                 | Genero      | Masculino<br>Femenino   |
|                            |   |   |                 | Cargo       |   |
|                            |   |   | Cuestionario    | Metas       | ¿Le permiten participar en forma activa la alta dirección en la gestión y control de riesgos operacionales? |
|                            |   |   |                 | Objetivos   | ¿Le han definido y delimitado responsabilidades en el tratamiento de riesgos operativos?                    |
|                            |   |   |                 | Estrategias | ¿Se han identificado los riesgos operativos en todos y cada uno de los procesos de la cooperativa?          |
| Administración de recursos | ¿Se le ha dado a conocer la metodología de gestión de riesgos que posibilite la identificación y análisis de eventos internos y externos?                       |   |                 |             |   |

---

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Estructura organizacional | ¿Le han dado a conocer la estructura organizacional que permita administrar las actividades de administración de riesgos operacionales? |
| Reuniones técnicas        | ¿Participa en reuniones técnicas del comité de gestión de riesgos?  |
| Comunicación              | ¿Le han dado a conocer la importancia relativa a cada riesgo inherente en sus actividades, funciones?                                   |
| Comportamiento de grupo   | ¿Ha recibido ayuda de la gerencia en la aplicación de métodos para el control interno de riesgos?                                       |
| Estándares                | ¿La dirección le ha dado a conocer actividades de prevención de riesgo, para reducir la posibilidad de ocurrencia?                      |

---

---

|          |   |
|----------|---|
| Acciones | ¿Considera que existen los controles internos para la administración de riesgos operacionales a los que se enfrenta la cooperativa? |
|----------|---|

---

## **Capítulo 4: Diseño del estudio de caso**

### **4.1 Recolección de la información**

La recolección de información, se realizó con los instrumentos (formatos) de la encuesta para realizar la caracterización del riesgo operacional en la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo y el cuestionario del modelo COSO I, para identificar los riesgos operacionales de esta entidad financiera. Los dos instrumentos de recolección de información fueron validados por la MsC. Ligia Beltrán docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Administración de Empresas de la UTN.

El primer cuestionario se aplicó a los funcionarios de esta entidad financiera y el segundo a la gerencia de esta empresa. El procedimiento que se utilizó para el levantamiento de las encuestas fue el siguiente: en primera instancia se realizó una reunión técnica con la gerencia de esta cooperativa, con la finalidad de darle a conocer los objetivos de esta investigación y la necesidad de disponer de estos datos que son parte fundamental para la caracterización, identificación y valoración de los riesgos operacionales que es el objeto de estudio. En esta reunión se acordó las fechas de aplicación de la encuesta y entrevista. El tiempo estimado de la encuesta a cada funcionario fue de 10 a 15 minutos y se realizó en cada puesto de trabajo y la entrevista tuvo una duración de 20 minutos. Para el levantamiento de toda la información se ocupó un tiempo de 5 días laborables.

### **4.2 Análisis de la información**

Para realizar la caracterización del riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, se utilizó la información obtenida de la encuesta aplicada al personal de esta entidad financiera, considerando las dimensiones: planificación, organización, dirección y control, a través de 10 indicadores o ítems estableciéndose las frecuencias y porcentajes presentadas en forma ordenada, resumiendo de manera descriptiva

en tablas y gráficos con su análisis interpretativo. Para realizar los cálculos se utilizó el programa Excel.

Para identificar los riesgos se utilizó en primera instancia la aplicación del cuestionario de control interno COSO I, a partir de los cinco componentes y 18 principios (ítems), identificando el nivel de confianza y nivel de riesgo, a través de las frecuencias de las respuestas positivas y negativas. Con esta información permitió identificar los riesgos operacionales, verificando las falencias o debilidades (respuestas negativas) encontradas en las respuestas del cuestionario.

Para analizar, valorar los riesgos operativos se utilizó la metodología de la gestión de riesgos operacionales de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), considerando las debilidades o falencias en las respuestas de aplicación del cuestionario de control interno COSO I, determinando si fueron originadas por factores: personas, procesos, sistemas de información o eventos externos. Para su valoración cualitativa, cuantitativa y semaforización se utilizó las categorías de niveles de probabilidad del riesgo y el nivel de impacto para encontrar el tipo de riesgo, usando tablas de salida, con datos numéricos y su análisis correspondiente.

Para el análisis y estimación del tipo de riesgo operativo, se incorporaron las variables aleatorias, continuas, discretas: frecuencia del nivel de probabilidad multiplicado por el nivel de impacto para obtener como resultado el tipo de riesgo operacional. La expresión matemática fue la siguiente:

Tipo de riesgo = nivel de probabilidad x nivel de impacto.



### 4.3 Presentación y análisis de resultados del caso

#### 4.3.1 Caracterización del riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo

Para realizar la caracterización del riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui se aplicó la encuesta al personal administrativo, con la finalidad de establecer la apreciación respecto a las dimensiones de planificación, organización, dirección y control.

##### 4.3.1.1. Análisis de la encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo

**Tabla 3: Información general**

| <b>Edad</b>                               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| 18 a 30 años                              | 9                 | 39,13             |
| 31 a 40 años                              | 8                 | 34,78             |
| 41 a 50 años                              | 6                 | 26,09             |
| Más de 50 años                            | 0                 | 0,00              |
| <b>Total</b>                              | <b>23</b>         | <b>100</b>        |
| <b>Genero</b>                             |                   |                   |
| Masculino                                 | 11                | 47,83             |
| Femenino                                  | 12                | 52,17             |
| <b>Total</b>                              | <b>23</b>         | <b>100</b>        |
| <b>Formación académica</b>                |                   |                   |
| Estudios primarios                        | 0                 | 0,00              |
| Estudios secundarios                      | 4                 | 17,39             |
| Tercer nivel                              | 15                | 65,22             |
| Cuarto nivel                              | 4                 | 17,39             |
| <b>Total</b>                              | <b>23</b>         | <b>100</b>        |
| <b>Antigüedad en el puesto de trabajo</b> |                   |                   |
| Menos de 1 año                            | 6                 | 26,09             |
| De 1 a 5 años                             | 10                | 43,48             |
| De 6 a 10 años                            | 7                 | 30,43             |
| Más de 10 años                            | 0                 | 0,00              |
| <b>Total</b>                              | <b>23</b>         | <b>100</b>        |

*Fuente: Encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui*

Elaborado por: Los autores

De la encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, en relación a la edad se determina que un alto porcentaje de empleados tienen entre 18 a 30 años, otro grupo del personal tiene edades de 31 a 40 años y muy pocos se encuentran en las edades de 41 a 50 años. Respecto al género se establece que existe un equilibrio entre hombres y mujeres que laboran en esta entidad financiera. La formación académica que tiene el personal en un alto porcentaje es de tercer nivel y pocos tienen el cuarto nivel y estudios secundarios. En lo que respecta a la antigüedad en el puesto de trabajo, se encuentra que la mayoría del personal presta sus servicios en esta cooperativa de 1 a 5 años, otros empleados trabajan de 6 a 10 años y muy pocos menos de 1 año.

### Gestión administrativa

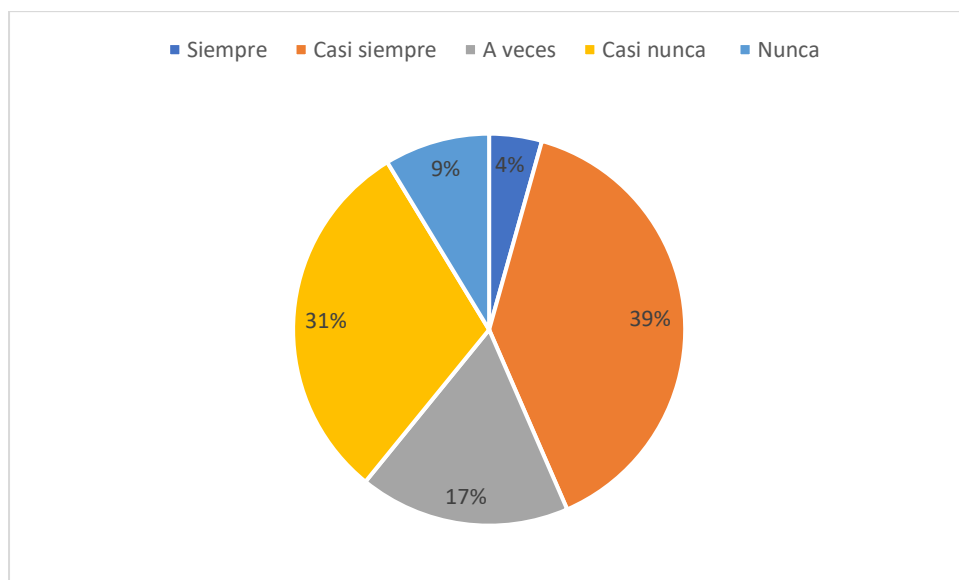
#### 1. ¿La Gerencia le permite participar en forma activa en la gestión y control de los riesgos operacionales?

**Tabla 4: Metas**

| Descripción  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre      | 1          | 4,35       |
| Casi siempre | 9          | 39,13      |
| A veces      | 4          | 17,39      |
| Casi nunca   | 7          | 30,43      |
| Nunca        | 2          | 8,70       |
| <b>Total</b> | <b>23</b>  | <b>100</b> |

*Fuente: Encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui*

Elaborado por: Los autores

**Figura 3: Metas**

La encuesta aplicada al personal de la cooperativa, determinan que la gerencia casi siempre les permite participar en forma activa en la gestión y control de los riesgos operacionales, mientras que otro porcentaje importante consideran que casi nunca han participado en esta actividad. Según Astudillo y Bustamante (2017), afirma que la gerencia generalmente debe formular un ambiente de control, a través del establecimiento de políticas y acciones de entorno organizacional favorable, que estimule la participación activa del personal en el control de los riesgos operacionales de la empresa. Por otro lado, Cortez, (2021), sostiene que la dirección general en el marco administrativo e integral de riesgos definirá políticas, procesos, procedimientos para la administración de riesgo operativo, para lo cual determinará los responsables del diseño y evaluación de sus controles e implementación. De esta misma manera Fajardo (2020), manifiesta que la gerencia debe establecer un ambiente para que el personal participe en forma activa en la gestión de riesgos operacionales, de manera que les permita identificar, evaluar, mitigar, a través de planes de acción, estrategias, para crear ventaja competitiva.

## 2. ¿Le han definido y delimitado responsabilidades frente a los riesgos operativos?

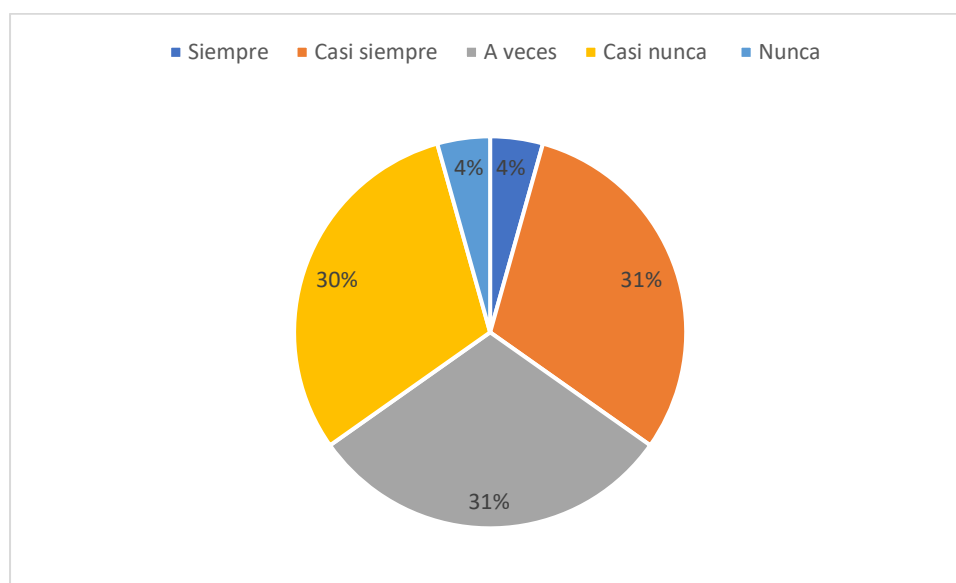
**Tabla 5: Objetivos**

| Descripción  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre      | 1          | 4,35       |
| Casi siempre | 7          | 30,43      |
| A veces      | 7          | 30,43      |
| Casi nunca   | 7          | 30,43      |
| Nunca        | 1          | 4,35       |
| <b>Total</b> | <b>23</b>  | <b>100</b> |

*Fuente: Encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui*

Elaborado por: Los autores

**Figura 4: Objetivos**



En lo que respecta a la definición y delimitación de responsabilidades frente a los riesgos operativos, se establece que el personal afirma que pocas veces se les ha asignado este tipo de responsabilidades en la cooperativa. Según la opinión de Astudillo y Bustamante (2017), la estructura organizativa en las empresas, asignarán responsabilidades, delegación de autoridad para el cumplimiento de los procesos y actividades que permitan un control interno de los riesgos de manera que se coordine las acciones organizacionales para su identificación, control y mitigación. Bajo el mismo enfoque Cabrera y Tamay (2017), consideran que la máxima

autoridad de las empresas debe contemplar mecanismos y disposiciones para el efecto de que el talento humano y las unidades participantes establezcan los parámetros y lineamientos de gestión de riesgos operacionales. Por otro lado, Puente, Uquillas y Dávalos (2023), manifiestan que es importante que las cooperativas de ahorro y crédito definan el personal que será el responsable de la gestión de los riesgos operativos para un adecuado análisis y control en todos sus procesos, con la finalidad de mitigar en lo posible errores que interfieran en su desarrollo.

### 3. ¿Se han identificado los riesgos operativos en todos y cada uno de los procesos de la cooperativa?

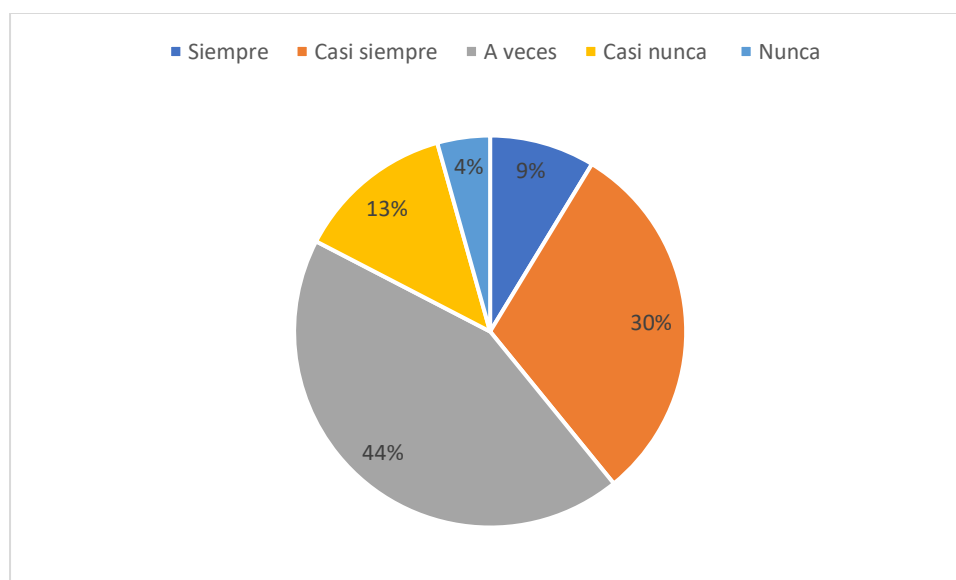
**Tabla 6: Estrategias**

| Descripción  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre      | 2          | 8,70       |
| Casi siempre | 7          | 30,43      |
| A veces      | 10         | 43,48      |
| Casi nunca   | 3          | 13,04      |
| Nunca        | 1          | 4,35       |
| <b>Total</b> | <b>23</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui

Elaborado por: Los autores

**Figura 5: Estrategias**



Respecto la identificación de los riesgos operativos en los procesos de la cooperativa, la mayoría del personal encuestado consideran que a veces se identifican estos riesgos, mientras que otros opinan que casi siempre se realiza esta identificación. De acuerdo con Vergara, Guamán y Mogollón (2020) señalan que la máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para la identificación, análisis y el tratamiento de los riesgos operacionales al que está expuesta la empresa, para alcanzar el logro de sus objetivos y metas. Según lo afirman García, Hurtado y Sánchez (2021), los directivos de las entidades financieras tienen una función específica relacionada a la identificación de riesgos operacionales que pueden ser por factores internos o externos, con la finalidad de analizar y evaluar, formular las medidas pertinentes para afrontar en forma exitosa a estos riesgos. Por otra parte, Chabusa, Delgado y Mackay (2019), consideran que la gestión administrativa es una clave importante para elaborar diferentes procesos que permitan evaluar los riesgos operativos, identificando falencias en el desempeño institucional de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

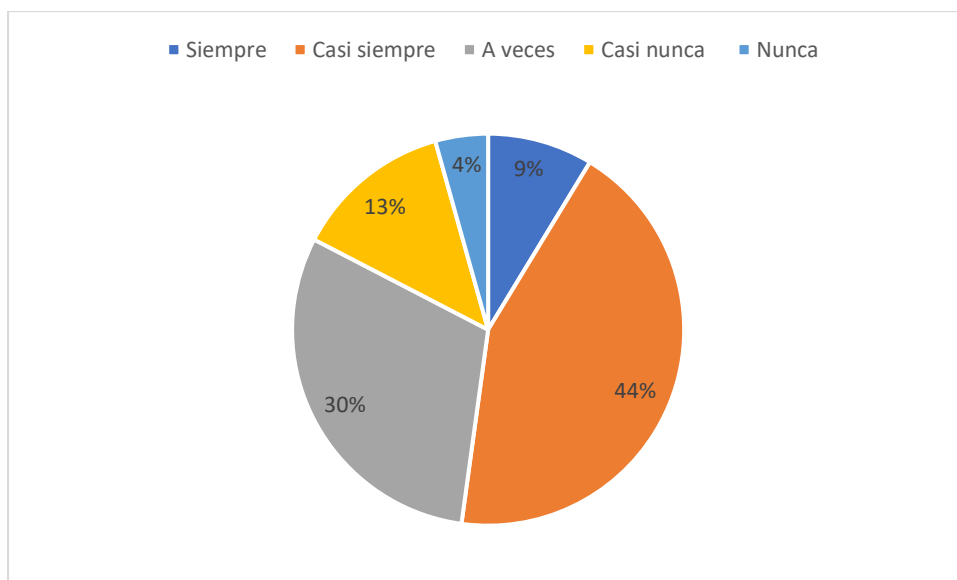
#### 4. ¿Le han dado a conocer la estructura organizacional que permita administrar las actividades de administración de riesgos operacionales?

**Tabla 7: Estructura organizacional**

| <b>Descripción</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre            | 2                 | 8,70              |
| Casi siempre       | 10                | 43,48             |
| A veces            | 7                 | 30,43             |
| Casi nunca         | 3                 | 13,04             |
| Nunca              | 1                 | 4,35              |
| <b>Total</b>       | <b>23</b>         | <b>100</b>        |

*Fuente: Encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchoqui*

Elaborado por: Los autores

**Figura 6:** *Estructura organizacional*

En lo que se refieren al conocimiento de la estructura organizacional, el personal encuestado sostiene que casi siempre les han dado a conocer, lo que les permite administrar las actividades de administración de riesgos operacionales. Bajo este enfoque Arévalo (2020), sostiene que la administración debe valorar los riesgos operacionales con la finalidad de minimizar su ocurrencia, considerando diferentes métodos y técnicas que permita su cuantificación y la formulación de respuestas al riesgo, relacionando su costo / beneficio. De la misma manera Busto (2022), manifiesta que las unidades de auditoría son un soporte para la gerencia y los directivos de las entidades para asegurar el proceso de gestión de riesgos que desarrolle la empresa, y contribuir a una revisión permanente y mejora continua que permite prevenir y mejorar el funcionamiento de la empresa. Ante esta situación Nava (2021), determina que es importante conocer la estructura organizacional para administrar los riesgos operacionales, lo que implica tomar decisiones para evitar pérdidas financieras generadas por diferentes factores, evitar fraudes internos y riesgos operativos que generen pérdida de confianza.

5. ¿Se le ha dado a conocer la metodología de gestión de riesgos que posibilite la identificación y análisis de eventos internos y externos?

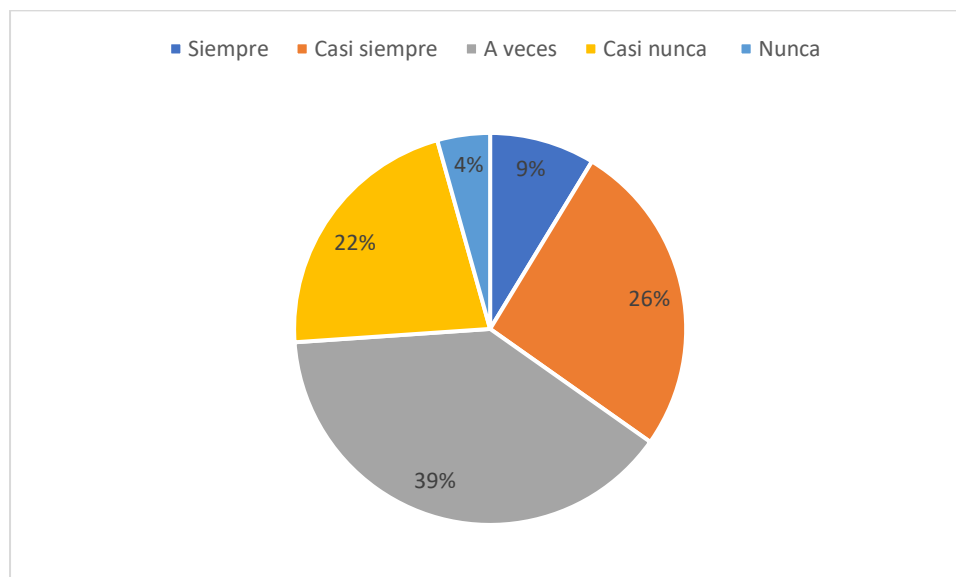
**Tabla 8: Administración de recursos**

| Descripción  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre      | 2          | 8,70       |
| Casi siempre | 6          | 26,09      |
| A veces      | 9          | 39,13      |
| Casi nunca   | 5          | 21,74      |
| Nunca        | 1          | 4,35       |
| <b>Total</b> | <b>23</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui

Elaborado por: Los autores

**Figura 7: Administración de recursos**



Los resultados de la encuesta aplicada, reflejan que el personal considera que a veces se les ha dado a conocer la metodología de gestión de riesgos que posibilite la identificación y análisis de los eventos internos y externos de la cooperativa. Según Cortez (2021), determina que el marco metodológico para el proceso de gestión de riesgos se sustenta en la norma ISO 31000:2018, interactuando con el marco integrado de control interno COSO I, lo que implica la generación de un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos para



el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones. Mientras tanto Iza, Rivera y Tanqueño (2021), sostienen que la metodología de evaluación de control interno COSO I incluye en la evaluación de riesgo los elementos de nivel de probabilidad u ocurrencia y el nivel de impacto como un modelo metodológico para identificar y valorar los riesgos y el control interno en las empresas. A este respecto Nevárez, Álvarez Sisalema (2020), consideran que las cooperativas de ahorro y crédito en su gestión administrativa y financiera, aplican la metodología de control interno COSO I para mitigar los riesgos asociados al fraude y peculado, por lo que es importante definir una gestión de riesgos financieros.

## 6. ¿Participa en reuniones técnicas del comité de gestión de riesgos?

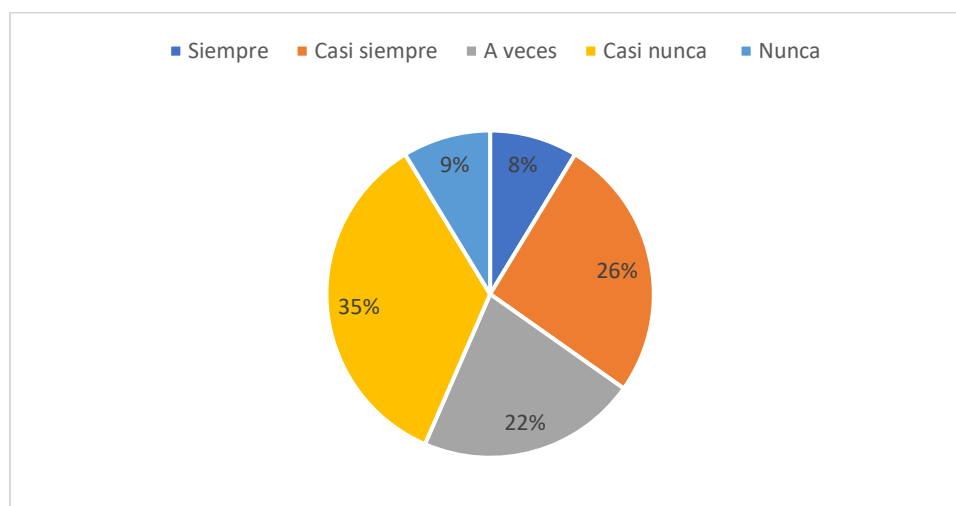
**Tabla 9: Reuniones técnicas**

| Descripción  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre      | 2          | 8,70       |
| Casi siempre | 6          | 26,09      |
| A veces      | 5          | 21,74      |
| Casi nunca   | 8          | 34,78      |
| Nunca        | 2          | 8,70       |
| <b>Total</b> | <b>23</b>  | <b>100</b> |

*Fuente: Encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui*

Elaborado por: Los autores

**Figura 8: Reuniones técnicas**



En lo referente a la participación del personal en reuniones técnicas del comité de gestión de riesgos de la cooperativa, en su mayoría sostienen que casi nunca han participado en ese tipo de reuniones. En efecto Camargo y Solano (2021), manifiestan que los procedimientos de trabajo de la administración de riesgos es diagnosticar e identificar los riesgos a los que se enfrenta la empresa, priorizar las acciones por lo cual es importante utilizar mecanismos de reuniones técnicas, con las unidades o participantes que han evaluado los riesgos con la finalidad de formular las medidas de mitigación respectivas. De igual manera Ramírez (2021), afirma que las unidades de control interno, de auditoría, evalúan el cumplimiento de los procedimientos utilizados para la administración de riesgos, en el que incluye informes al directorio, la participación del personal que formó parte del equipo de evaluación y control referidas a los riesgos operacionales. Por su parte Ávila (2022), considera que es importante que el talento humano participe en reuniones del comité de gestión de riesgos, con la finalidad de implementar acciones que le permita a la entidad tener una adecuada gestión de riesgo que propenda una estabilidad financiera.

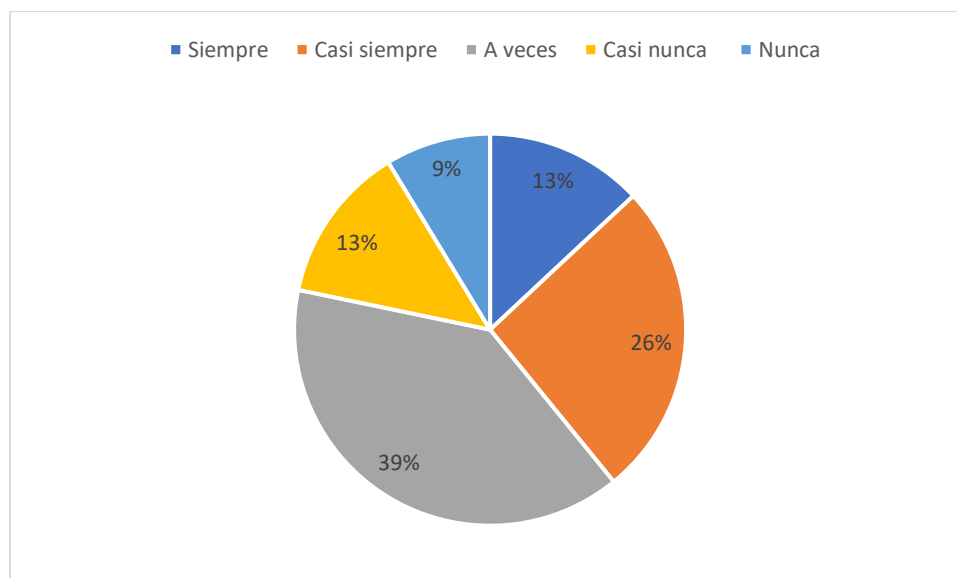
### 7. ¿Le han dado a conocer la importancia de los riesgos inherente a sus actividades o funciones?

**Tabla 10: Comunicación**

| <b>Descripción</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre            | 3                 | 13,04             |
| Casi siempre       | 6                 | 26,09             |
| A veces            | 9                 | 39,13             |
| Casi nunca         | 3                 | 13,04             |
| Nunca              | 2                 | 8,70              |
| <b>Total</b>       | <b>23</b>         | <b>100</b>        |

*Fuente: Encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchoqui*

Elaborado por: Los autores

**Figura 9:** *Comunicación*

La mayoría del personal encuestado en la cooperativa, manifiestan que a veces les han dado a conocer la importancia de los riesgos inherentes a sus actividades o funciones, otro porcentaje afirman que casi siempre les han dado a conocer los riesgos. Para García y Mero (2020), el comité de gestión de riesgos deberá reunirse con la periodicidad que establezcan sus componentes que pueden ser de forma trimestral o semestral para que en dichas reuniones se les dé a conocer a los funcionarios los riesgos identificados en los procesos en que interactúan. De igual manera Jiménez (2021), señala que la finalidad principal de la gestión de riesgos, es identificar, valorar los riesgos operacionales de todos los procesos de la institución: procesos estratégicos, generadores de valor y de apoyo, de manera que el personal aplique las diferentes políticas y acciones que garanticen la minimización de los riesgos y los procesos de control para manejar los mismos. Por su parte, Tacuri y López (2021), manifiestan que la gestión de riesgos permite identificar, dimensionar y minimizar las causas de situaciones que pueden comprometer el desempeño organizacional, por lo que es importante que el personal tenga conocimiento de los mismos, para aplicar medidas que minimicen sus efectos en la entidad.

## 8. ¿Ha recibido ayuda de la gerencia en la aplicación de métodos para el control interno de riesgos?

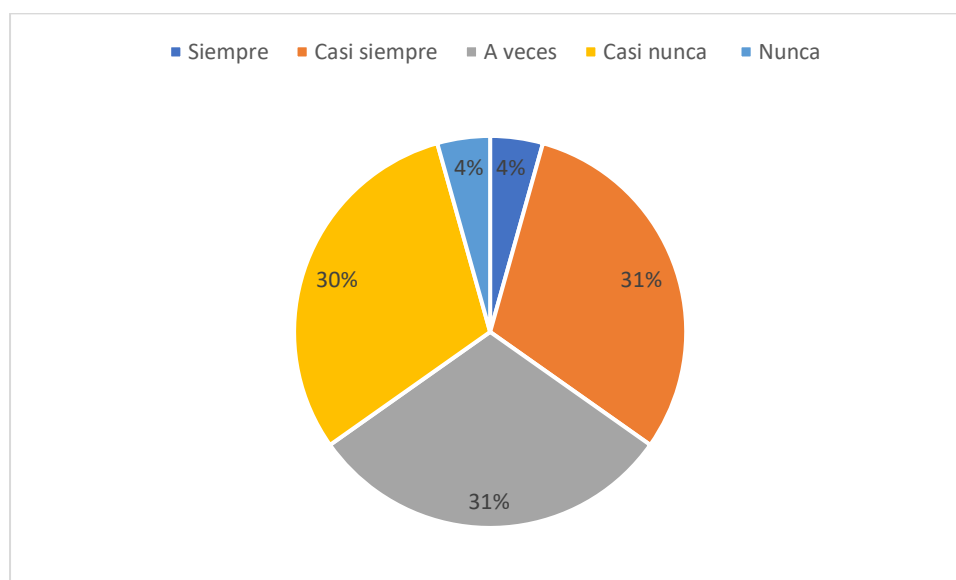
**Tabla 11: Comportamiento de grupo**

| Descripción  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre      | 1          | 4,35       |
| Casi siempre | 7          | 30,43      |
| A veces      | 7          | 30,43      |
| Casi nunca   | 7          | 30,43      |
| Nunca        | 1          | 4,35       |
| <b>Total</b> | <b>23</b>  | <b>100</b> |

*Fuente: Encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui*

Elaborado por: Los autores

**Figura 10: Comportamiento de grupo**



De la encuesta aplicada se determina que el personal considera que a veces ha recibido ayuda de la gerencia en la aplicación de métodos para el control interno de riesgos. Por su parte Viteri (2018), determina que la formulación de estrategias y métodos para gestión de riesgos delimitan las responsabilidades al personal, de manera que este se integre a la evaluación, identificación y se defina los procedimientos de supervisión y mejora. Con esta misma finalidad León, Scacco y Galinao (2019), argumentan que la gerencia como parte de sus

procesos administrativos formula acciones en gestión de riesgos operativos, estableciendo la estructura organizacional, roles y responsabilidades para el manejo, de manera que se fortalezca las políticas y procedimientos de control interno. De acuerdo con Bravo (2020), es importante que la gerencia aplique métodos para el control interno de riesgos, con la finalidad de alcanzar altos niveles de eficiencia, obtener resultados positivos que aseguren su sostenibilidad en el tiempo y contribuya a disminuir las probabilidades de pérdidas.

### 9. ¿La dirección le ha dado a conocer actividades de prevención de riesgo, para reducir la posibilidad de ocurrencia?

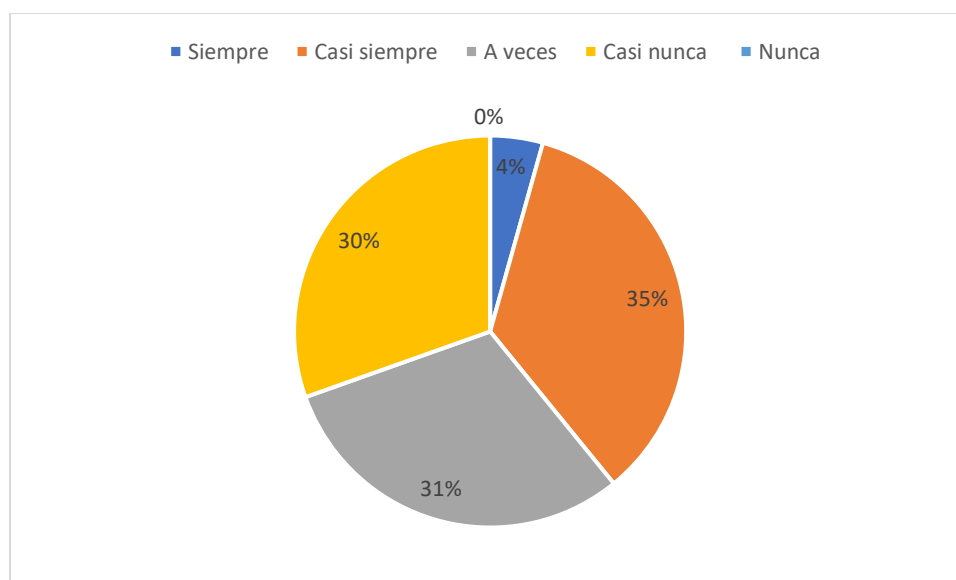
**Tabla 12: Estándares**

| Descripción  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre      | 1          | 4,35       |
| Casi siempre | 8          | 34,78      |
| A veces      | 7          | 30,43      |
| Casi nunca   | 7          | 30,43      |
| Nunca        | 0          | 0,00       |
| <b>Total</b> | <b>23</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui

Elaborado por: Los autores

**Figura 11: Estándares**



Los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la cooperativa, reflejan que casi siempre la dirección les ha dado a conocer actividades de prevención de riesgo, para reducir la posibilidad de ocurrencia. Por su parte Arévalo (2020), establece que la identificación y valoración de riesgos, está ligada a información acerca de las situaciones de riesgo que tienen los procesos y procedimientos estratégicos, generadores de valor y operativos que pueden afectar al logro de los objetivos de la institución, por lo que es importante que el personal disponga de conocimientos y técnicas de valoración para definir en forma objetiva planes de mitigación de riesgos. A este respecto Estrada, Andrade y Espín (2018), consideran que la gerencia asigna responsabilidades para áreas específicas en el que se debe controlar y evaluar los riesgos operacionales, definiendo indicadores de riesgos, formulando procedimientos para su manejo, monitoreo y control. Por su lado, Baquero (2022), afirma que la implementación de un modelo de gestión de riesgo operativo en las instituciones financieras permite la generación de nuevos procesos y políticas, a través de la metodología de riesgo para la identificación, medición, control y monitoreo y establecer medidas que reduzcan la probabilidad de ocurrencia.

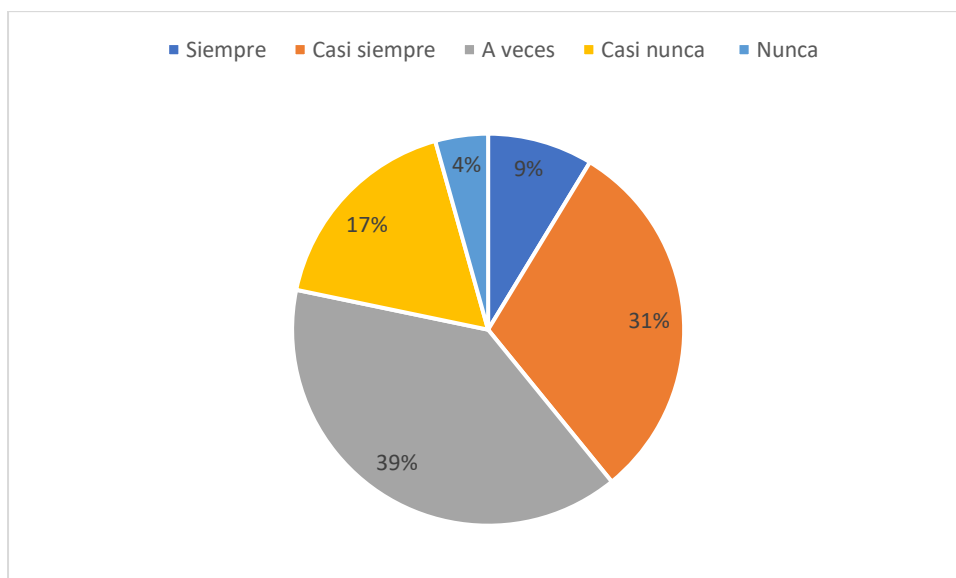
**10. ¿Considera que existe los controles internos para la administración de riesgos operacionales a los que se enfrenta la cooperativa?**

**Tabla 13: Acciones**

| <b>Descripción</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre            | 2                 | 8,70              |
| Casi siempre       | 7                 | 30,43             |
| A veces            | 9                 | 39,13             |
| Casi nunca         | 4                 | 17,39             |
| Nunca              | 1                 | 4,35              |
| <b>Total</b>       | <b>23</b>         | <b>100</b>        |

*Fuente: Encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui*

Elaborado por: Los autores

**Figura 12: Acciones**

La mayoría del personal encuestado sostiene que a veces existen controles internos para la administración de riesgos operacionales a los que se enfrenta la cooperativa. Por lo tanto, Bautista y Pérez (2021), señalan que el control interno tiene como finalidad asegurar la eficiente y correcta administración de los recursos, la minimización, mitigación de riesgos y se constituye en una herramienta esencial para el cumplimiento de objetivos institucionales. En efecto Núñez (2022), sostiene que el control interno es un conjunto de procedimientos adoptado por la gerencia y los directivos de las empresas, con la finalidad de proporcionar seguridad razonable en el logro de sus objetivos, para lo cual es importante la identificación, análisis, valoración de los riesgos, con la finalidad de corregir las deficiencias de control interno. Mientras tanto Díaz (2021), determina que los controles internos en la administración de riesgos operacionales deben ser aplicados por la gerencia, con el objetivo de salvaguardar los recursos, obtener una óptima gestión que genere beneficios para la administración de las entidades.

### **4.3.2 Identificación de los riesgos operacionales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo**

Para la identificación de los riesgos operacionales se utilizó el enfoque COSO I, utilizando un cuestionario en el que se establecen cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información – comunicación, seguimiento y supervisión y 18 principios (ítems), a través de preguntas abiertas aplicado al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo, la misma que se describe a continuación:

#### **4.3.2.1 Análisis de la entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo.**

##### **Ambiente de control**

#### **1. ¿La cooperativa mantiene un sistema de información y comunicación para apoyar el funcionamiento del control interno?**

Creo que toda entidad tanto pequeña como grande tiene un sistema de control interno, en nuestro caso nuestro sistema de control interno se basa en los manuales, por ejemplo, dependiendo del área ya sea de cajas, el departamento de créditos, el departamento contable, entre otros. Estos manuales sirven como guía y también como control porque en estos se determinan los requisitos mínimos para la realización de determinadas actividades.

#### **2. ¿El consejo de administración demuestra independencia de la gerencia y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno?**

Si efectivamente, nuestros directivos están organizados por una asamblea general que son los máximos representantes de los socios, ellos son nuestros mandantes principales, seguido de ellos viene los consejos de vigilancia, administración y posterior el representante legal, jefes



departamentales y los demás funcionarios. En este caso por normativa de la SEPS esta las responsabilidades del gerente general y este es una unión entre todos los jefes departamentales y el consejo.

**3. ¿El consejo de administración y la gerencia establecen en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución?**

Bueno, en este caso más que gerencia o el consejo de administración, ya vendría marcado por el departamento de talento humano, porque ahí, ya se enmarcan lo que son la descripción de cargos y en este caso nos detalla cuales son nuestras responsabilidades, obligaciones o tareas que cada persona deba cumplir en las diferentes áreas, y en tal caso lo que podría ser el gerente general vendría a recomendar al consejo y a su vez el consejo aprobar ciertas normas para el personal.

**4. ¿La gerencia emite formalmente las normas propias del código de ética para contribuir al buen uso de los recursos?**

Lo que nosotros tenemos es una responsable de activos fijos, esta persona, por ejemplo, si hay una persona de nuevo ingreso ya se le detalla los suministros con los que va a trabajar, estos activos se los pone a su cargo mediante un acta entrega. Si estos activos sufren algún desperfecto ocasionado por el trabajador el trabajador es el responsable de la reparación. Cuando el funcionario sale de la institución el funcionario debe hacer el acta entrega de los activos a su jefe inmediato.

**5. ¿La gerencia define las responsabilidades del talento humano a nivel de control interno para alcanzar los objetivos de la cooperativa?**

Claro en un principio como normativa interna tenemos nuestro manual y código interno de trabajadores, igual en este caso la gerencia general de la necesidad que se tenga realiza los

cambios pertinentes, como mencione anteriormente siempre tiene que ir con respecto a la normativa externa, en este caso el ministerio de trabajo, por ejemplo, el ministerio menciona el empleador está obligado a dotar a los empleados a dotarles de uniformes.

### **Evaluación de riesgos**

#### **6. ¿La máxima autoridad establece mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos de la cooperativa?**

Más que la máxima autoridad sería la normativa externa, porque la SEPS es la que nos direcciona de cierta manera para que nosotros nos vayamos adaptando a lo que ellos nos piden y a través de la gerencia general y las autoridades pertinentes para realizar esta actividad contra los riesgos, en este caso se encargaría el departamento de riesgos y el departamento de riesgos comunicaría a cada jefe de área la realización el cumplimiento de la normativa 279 que es referente a la parte operativa.

#### **7. ¿Los directivos de la cooperativa identifican los riesgos que pueden afectar al logro de sus objetivos debido a factores internos y externos?**

El gerente general si realiza de manera directa un plan de mitigación con lo que es las actividades en sí, ya que ellos actúan como supervisores de nuestras actividades porque nosotros únicamente les damos información. Por ejemplo, se colocó tanto o se captó tanto dinero, por eso digo que son como entes que reciben más la información para la posterior toma de decisiones.

#### **8. ¿Se han identificado los riesgos y se ha realizado el mapa de riesgos para identificar su probabilidad de ocurrencia e impactos?**

Estamos realizando en la normativa interna 279 ya nos da un cronograma, después fue modificado y tenemos como fecha de cumplimiento hasta el 28 de febrero del 2023 que tenemos que presentar el levantamiento de los procesos, los eventos de riesgos y así

sistemáticamente se estaba haciendo el sistema webcoop, en este nos dan un módulo aparte para el área de riesgos, y en esa parte se estaba ingresando los riesgos que se detectaban y de acuerdo a ello vamos calificando si el riesgo inherente es alto, medio o bajo y con el impacto y con esto realizar su plan de acción y su valor residual.

**9. ¿Los directivos y la gerencia identifican y evalúan los cambios que pueden afectar el sistema de control interno de la cooperativa?**

En este caso cada jefe de proceso de manera empírica ya lo realiza mas no de manera documentada, por ejemplo, en este caso los directivos no identifican los riesgos, porque ellos únicamente son directivos en sí. Lo que más sería en la toma de decisiones basadas en la información de que cada área le proporciona. Por digo eso, porque por ejemplo en el área de cajas, la cajera como dueño del proceso es quien sabe los diferentes riesgos que puede haber.

**Actividades de control**

**10. ¿Los directivos y la gerencia disponen de un plan de mitigación de riesgos con políticas, estrategias y procedimientos?**

En este caso un plan de acción es la continuidad y todavía no la tenemos porque esto a lo que más le exigen es a partir del segmento dos tener un plan de continuidad, pero nosotros ya vamos previendo los riesgos.

**11. ¿Se han definido políticas y acciones de control interno para la consecución de los objetivos de la cooperativa?**

Bueno para el cumplimiento de los objetivos, en este caso en el área de créditos los controles ya vienen como en la morosidad buscando que se vaya reduciendo lo que es la cartera improductiva, provocada por los diferentes impagos de los socios.

**12. ¿Se efectúa controles de las fases del ciclo presupuestario para asegurar el cumplimiento?**

Si lo hacemos de una forma trimestral se realiza la verificación de la parte presupuestal, cada área y personas que intervienen en el presupuesto realizan su informe mencionando cuanto se cumplió en captaciones o lo que es recuperación de cartera, creación de cuentas de ahorro entre otros. Mediante nuestros informes se consolida y vamos verificando si vamos cumpliendo de acuerdo a nuestros porcentajes que ya previamente se pactaron ya estos sean mensuales, trimestrales o anuales.

**13. ¿Se evalúa el control interno a los ingresos y gastos operativos verificando que se cumpla las políticas y procedimientos?**

Si en este caso sí, lo que si es que nosotros debemos tener límites de acuerdo a lo que nos dicta el ente de control porque en tal caso podríamos ser una cooperativa insolvente o estar generando mayores gastos operativos que no llegan a cubrir los gastos operativos.

**Información y comunicación**

**14. ¿La cooperativa mantiene un sistema de información y comunicación para apoyar el funcionamiento del control interno?**

Si sería en te caso un sistema de información electrónico o digital, también mediante documentos físicos que podrían ser los memorandos y también en este caso se manejan con los proveedores externos de los canales de comunicación.

**15. ¿Se establecen canales de comunicación abiertos que permite la interacción entre el personal para fortalecer el control interno?**

Si porque contamos con los mails corporativos y a través de ellos podemos comunicarnos e igual comunicar al área que se necesita ya sea modificando o actualizando el control interno dependiendo de la actividad que se realice.

**16. ¿Se dispone de sistemas automatizados para procesar información para verificar los riesgos y su administración?**

Si como mencionaba, en el caso del área de riesgos considero que una forma de mitigación de riesgos es el balance para el área de contabilidad, pero en el caso del área de riesgos cuenta con el programa riskweb que es el encargo de proveernos de las estructuras de los riesgos de liquidez, crédito, cosechas, operativo. Este sistema nos permite tener estructuras de liquidez la L01 y la L02, las brechas cubren la información de los balances diarios o también a su vez los balances mensuales entonces ahí se hace un cruce y dependiendo de la información se necesite ya se genera las estructuras.

**Seguimiento y supervisión**

**17. ¿Se han desarrollado procedimientos de seguimiento o monitoreo continuo para asegurar la eficacia y calidad del sistema de control interno?**

Los procedimientos existen para cada área, bueno asumo yo que cada jefe de área debe de ser el responsable de dar el seguimiento a las actividades que van realizando, por que únicamente el área de riesgos consolida la información que ya se realizó anteriormente pero en este caso también se realiza a un seguimiento al riesgo de crédito y liquidez centrándose más en lo que es el riesgo de crédito, pero como menciono lo que realizan las otras personas encargadas entonces cada responsable es el que da seguimiento en si a su actividad o tal caso el jefe inmediato.

**18. ¿La cooperativa evalúa y comunica las deficiencias encontradas en el sistema de control interno de manera oportuna, con la finalidad de aplicar medidas correctivas?**

Si, como mencionaba dependiendo del tipo de sesión que se realice ordinaria o extra ordinaria el jefe de riesgos determina lo que son los sucesos, en este caso los indicadores que se dieron y los que cumplen o no cumplen con el límite que se establece, como por ejemplo a inicios de año el consejo de administración aprueba los límites de riesgo uno, dos o tres, pueden ser un riesgo alto, medio o bajo y entonces se monitorea por donde se sitúa los niveles porcentuales de los tipos de riesgos como por ejemplo morosidad, concentración de cartera, concentración de depósito entre otros indicadores. De acuerdo a ello se realiza un informe y se recomienda a cada departamento para que se realice los cambios pertinentes o un plan de acción adecuado a fin de minimizar el riesgo y que este se encuentre en riesgo bajo o medio.

**4.3.2.2 Identificación del nivel de confianza y nivel de riesgo**

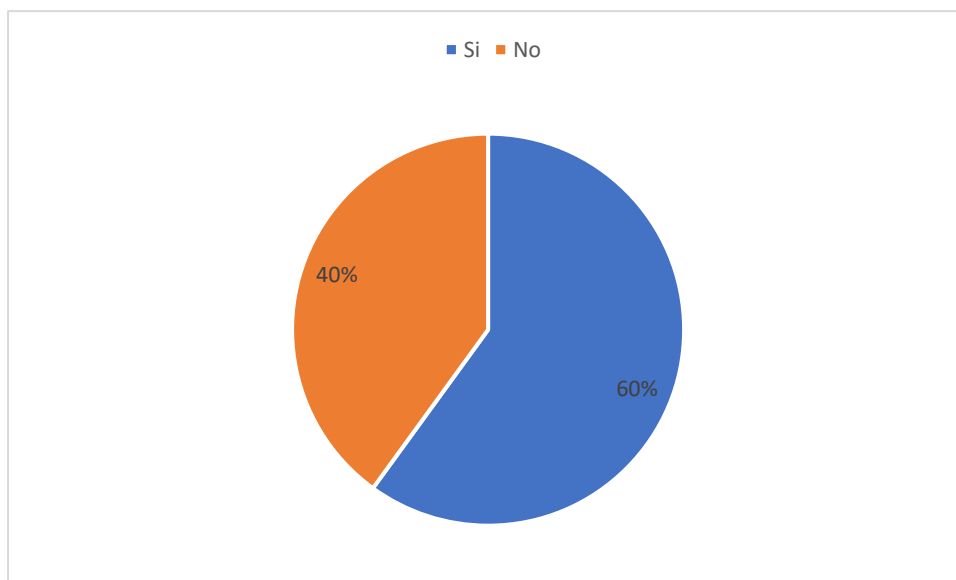
Para identificar el nivel confianza y riesgo de la información obtenida de la entrevista aplicando el cuestionario COSO I, se utilizó el siguiente criterio de cuantificación y valoración:

**Tabla 14: Nivel de confianza y riesgo**

| Nivel de confianza | Coficiente porcentual | Nivel de riesgo |
|--------------------|-----------------------|-----------------|
| Bajo               | 15% - 50%             | Bajo            |
| Moderado           | 51% - 75%             | Medio           |
| Alto               | 76% - 100%            | Alto            |

*Fuente: (Martínez, 2016)*

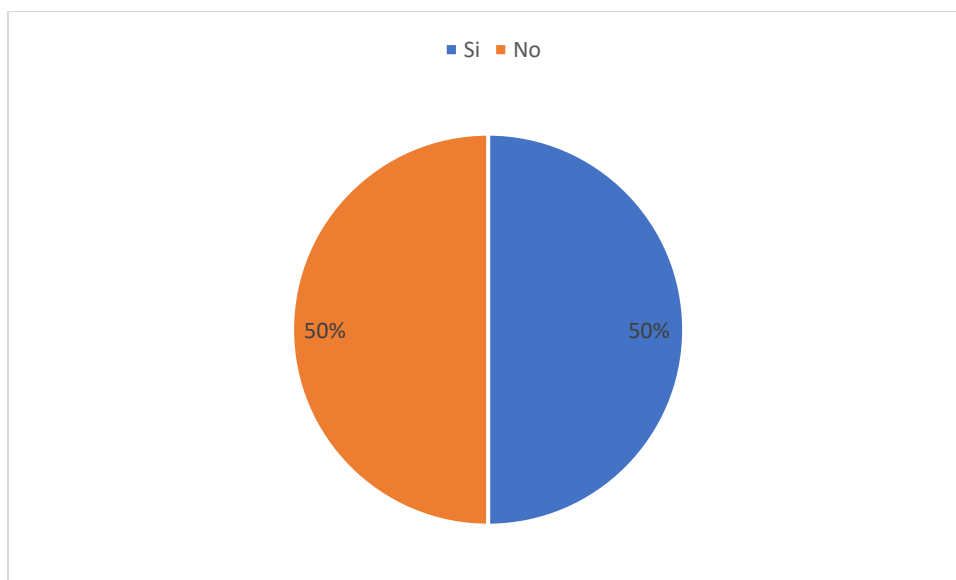
Una vez determinado los criterios de valoración del nivel de confianza y nivel de riesgo, se procedió a su cuantificación de cada uno de los componentes en relación a las respuestas de los 18 principios o ítems como se muestra a continuación:

**Figura 13:** *Ambiente de control*

Fuente: Entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchiqui

Elaborado por: Los autores

Los resultados del componente ambiente de control tienen un cumplimiento del 60% lo que significa un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo bajo del 40%. La cooperativa si mantiene un sistema de información y comunicación para apoyar el control interno, muestra independencia de la gerencia para ejercer la supervisión y desempeño del sistema de control interno y determina líneas de conducta pertinentes. En el estudio realizado por García, Hurtado y Sánchez (2021), en el componente ambiente de control tiene un puntaje de 93.7% que significa nivel de confianza alto y nivel de riesgo bajo con el 6.3%. De la investigación efectuada por Loaiza (2020), en el componente ambiente de control alcanzó un puntaje del 96% que equivale al nivel de confianza alto y nivel de riesgo bajo del 4%. Ante esta situación Arcos y Mejía (2022), sostiene que el ambiente de control es responsabilidad de la dirección, de la gerencia y los directores departamentales, con la finalidad de cumplir los aspectos técnicos, administrativos en las operaciones de las empresas, para garantizar las medidas de control interno y minimizar los riesgos operacionales.

**Figura 14:** *Evaluación de riesgo*

Fuente: Entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui

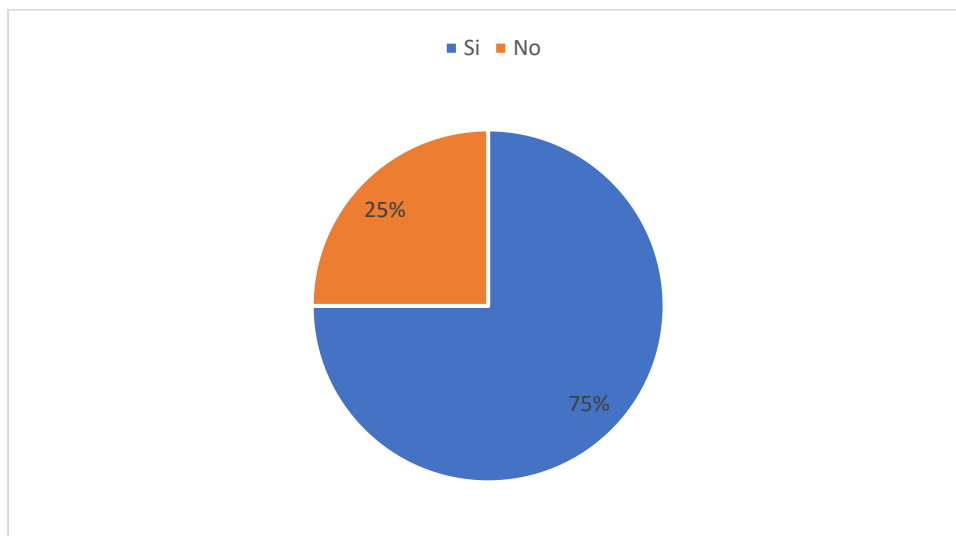
Elaborado por: Los autores

Los valores de este componente son del 50% que significa un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo bajo del 50%, considerando que la gerencia ha formulado mecanismos tendientes a identificar, analizar los riesgos, pero no tiene definidos los procedimientos a través de los cuales les permita identificar, analizar, valorar los riesgos potenciales que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa. Según Vergara, Guamán y Mogollón (2020), en el componente evaluación de riesgo, el nivel de confianza es del 79% que significa alto y un nivel de riesgo bajo del 21%, sustentado en las acciones de identificación y valoración de riesgos que realiza la gestión administrativa de la organización. Para Astudillo y Bustamante (2017), en el segundo componente evaluación de riesgo tiene un nivel de confianza del 69% que equivale a moderado y un nivel de riesgo bajo con el 31%. De esta manera Bravo (2020), considera que la evaluación de riesgo se apoya en metodologías y mecanismos con la finalidad de identificar, analizar, evaluar los riesgos, a los que está expuesto una empresa para alcanzar



sus objetivos, por lo tanto es responsabilidad de la gerencia estructurar procesos de administración de riesgos.

**Figura 15:** *Actividades de control*



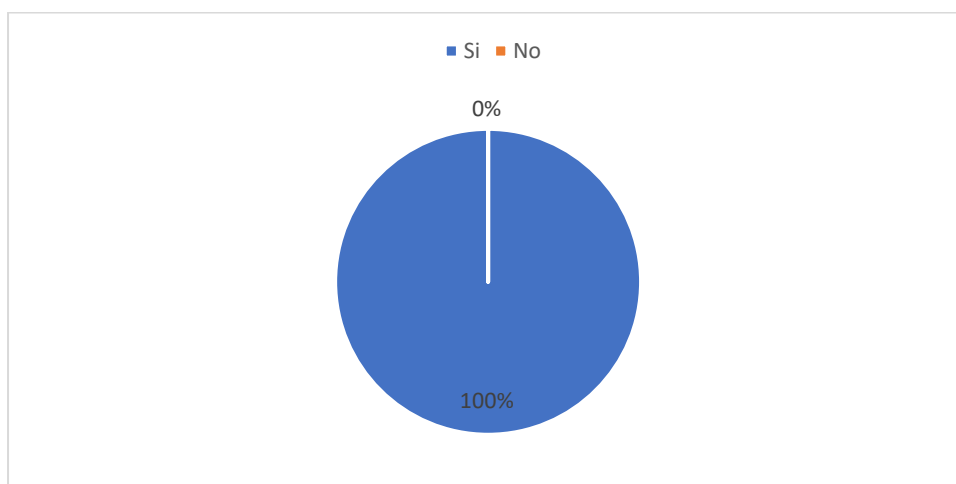
Fuente: Entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui

Elaborado por: Los autores

De los datos de los contenidos del componente actividades de control se obtiene un puntaje del 75% que equivale a un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo del 25% que significa bajo, porque la gerencia realiza actividades de control con todos los niveles de la organización, las operaciones administrativas y financieras para su detección y prevención de riesgos operacionales, asegurando que cumplan con las normas y regulaciones pertinentes. Arcos y Mejía (2022), en su estudio sobre control interno, en el componente actividades de control establece un nivel de confianza del 65% que equivale a moderado y un nivel de riesgo bajo del 35%, verificando que si cumple con la responsabilidad de controlar las acciones operativas de presupuesto y gestión de recursos. En la investigación realizada por Quilimbaquin (2022), las actividades de control interno desarrollan el consejo de administración de la cooperativa, alcanzando un puntaje del 60% que equivale a un nivel de

confianza moderado y un nivel de riesgo bajo del 40%. De acuerdo con Coronado, Colorado y Gómez (2019), afirman que los procedimientos de control interno se fundamentan en un conjunto de políticas y actividades, para dar respuesta a los riesgos, disminuir el nivel de probabilidad y el impacto mediante controles en sus operaciones para detectar desviaciones e incumplimientos.

**Figura 16:** *Información y comunicación*



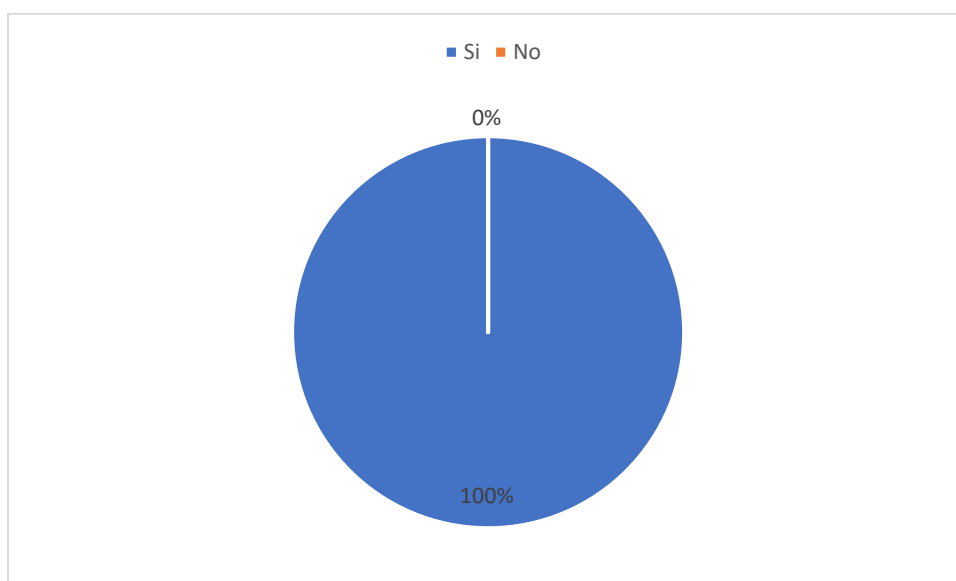
Fuente: Entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui

Elaborado por: Los autores

Los resultados del componente información y comunicación son del 100% que significa un nivel de confianza alto, por lo tanto, un nivel de riesgo bajo. Los sistemas de información y comunicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui permiten registrar, procesar todas las operaciones administrativas y operativas, lo que facilita a la gerencia tomar decisiones oportunas razonables que permitan controlar los procesos y garantizar la integridad de la información. Del estudio realizado por Vásconez (2022), los resultados de la evaluación del control interno, en el componente información y comunicación, se determinó el 43% que significa un nivel de confianza bajo, por lo tanto, un nivel de riesgo moderado del 57% debido a que tienen altas debilidades en la comunicación entre departamentos, por lo que los canales

de comunicación no son idóneos que le permita a la gerencia tomar decisiones en forma eficaz. Por otra parte, Salinas (2020), en su estudio obtiene en el componente información y comunicación un puntaje de 81.18% que significa un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo del 18.82%. Mientras tanto Díaz (2021), señala que los sistemas de información y comunicación permiten registrar, procesar, los datos de las operaciones administrativas, financieras de las empresas facilitando a la gerencia estructurar decisiones que permitan controlar las actividades y preparar información confiable.

**Figura 17:** *Seguimiento y supervisión*



Fuente: Entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui

Elaborado por: Los autores

En el componente seguimiento y supervisión los puntajes son del 100%, lo que equivale a un nivel de confianza alto y riesgo bajo. El seguimiento realiza la gerencia y el comité de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Chuchuqui, con la finalidad de identificar y desarrollar acciones oportunas que propicien el desarrollo de las operaciones adecuadamente y mantener su efectividad, previniendo eventualmente desviaciones que genera riesgos operacionales en la entidad. En la investigación realizada por García y Mero (2020), se

establece que al 100% ejecuta la gerencia la supervisión, evaluación del control interno de los procesos administrativos, porque consideran los directivos de esta corporativa que este proceso permite salvaguardar los recursos: humanos, materiales, económicos, optimizar los procesos y lograr una mejora continua. Del estudio efectuado por Chiquito y Mero (2022), aplicando el cuestionario COSO I en el componente supervisión determina un nivel de confianza del 75% que significa moderado y un nivel de riesgo bajo del 25%. De acuerdo con Ortega (2021), las actividades de supervisión, seguimiento y evaluación en las entidades aseguran la eficacia del sistema de control interno, orientan la identificación, debilidades, o insuficiencias, para promover su reforzamiento y asegurar de manera efectiva el uso de los recursos.

### **Resumen de la evaluación del control interno por componente**

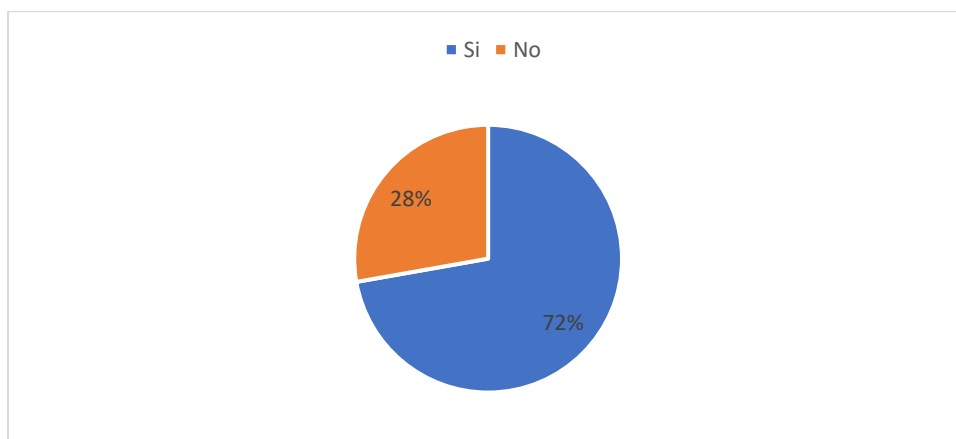
De la evaluación de los cinco componentes y los 18 principios o ítems de control interno de la entrevista aplicada a la gerencia se obtiene el resumen por cada componente identificando el nivel de confianza y nivel de riesgo con sus valoraciones y semaforización respectiva:

**Tabla 15: Resumen de la evaluación del control interno por componente**

| <b>Componente</b>          | <b>Nivel de confianza</b> | <b>Nivel de riesgo</b> |
|----------------------------|---------------------------|------------------------|
| Ambiente de control        | 60%                       | 40%                    |
| Evaluación de riesgo       | 50%                       | 50%                    |
| Actividades de control     | 75%                       | 25%                    |
| Información y comunicación | 100%                      | 0                      |
| Seguimiento y supervisión  | 100%                      | 0                      |

*Elaborado por: Los autores*

**Figura 18:** *Nivel de confianza y nivel de riesgo consolidado*



Fuente: Entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui

Elaborado por: Los autores

De la aplicación del cuestionario COSO I de los cinco componentes y 18 ítems se determina un porcentaje positivo de 72% que equivale a un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo del 28%. Los resultados del estudio efectuado por Salinas (2020), aplicando el cuestionario de control interno en todos los 5 componentes se obtiene un puntaje del 87.02% que significa un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo del 27.78%. De la investigación realizada por Macías (2022), en base al resultado de la evaluación del control interno, se obtiene un puntaje del 62.5% que significa un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo bajo del 37.5%. De esta forma Mise y Toctaguano (2020), manifiestan que la aplicación del sistema de control interno COSO I, permite valorar la estructura de la organización, los aspectos de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información – comunicación, seguimiento y supervisión.

#### **4.3.2.3 Identificación de los riesgos operacionales**

De la información obtenida de la entrevista a la gerencia aplicando el cuestionario de control interno COSO I con los cinco componentes y 18 principios o ítems se procedió a identificar los riesgos operativos en función a los resultados que son como consecuencia de los

principios que tiene el valor negativo que en este caso son 5 distribuidos de la siguiente manera: en el componente ambiente de control 2, en el componente evaluación de riesgos 2 y actividades de control 1, en los dos componentes restantes no se identificaron riesgos.

**Tabla 16: Identificación de riesgos operacionales**

| <b>Actividad</b>  | <b>Riesgo</b>   |
|---|---|
| <b>Ambiente de control</b>  |   |
| Emisión formalmente de las normas propias del código de ética para contribuir al buen uso de los recursos                       | No dispone del código de ética  |
| Definición de las responsabilidades del talento humano a nivel de control interno para alcanzar los objetivos de la cooperativa | No se ha asignado responsabilidades para las medidas de control interno                           |
| <b>Evaluación de riesgos</b>  |   |
| Identificación de riesgos y el mapa de riesgos para determinar la probabilidad de ocurrencia e impactos                         | Ausencia de un proceso de administración de riesgos   |
| Identificación y evaluación de los cambios que pueden afectar al sistema de control interno de la cooperativa                   | Ausencia de un proceso interactivo integrado a la estrategia y planificación                      |
| <b>Actividades de control</b>   |   |
| Plan de mitigación de riesgos con políticas, estrategias y procedimientos   | Ausencia de políticas y procedimientos para manejar los riesgos, proteger y conservar los activos |

*Elaborado por: Los autores*

La identificación de riesgos permitió comprender la naturaleza del riesgo proporcionando las bases para el análisis y la valoración de los riesgos operacionales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo.

### 4.3.3 Análisis de los riesgos operacionales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo

Para el análisis cualitativo, cuantitativo de los riesgos operacionales de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, se utilizó la metodología de la SEPS, en lo referente a categorías de: probabilidad, impacto, tipo de riesgo y matriz de severidad del riesgo que son las siguientes:

**Tabla 17: Categorías de probabilidad**

| Categoría      | Valor | Descripción  |
|----------------|-------|--|
| Casi certeza   | 5     | Son los riesgos que tienen una muy alta probabilidad de que ocurra |
| Probable       | 4     | Equivalen a nivel de ocurrencia alta                               |
| Moderado       | 3     | La ocurrencia tiene una valoración media                           |
| Improbable     | 2     | Existe una probabilidad baja de ocurrencia                         |
| Muy improbable | 1     | Es muy baja la ocurrencia  |

Fuente: (Velástegui, 2020)

**Tabla 18: Nivel de impacto**

| Categoría       | Valor | Descripción   |
|-----------------|-------|---|
| Catastróficas   | 5     | En las empresas este tipo de riesgos ocasiona pérdidas económicas, financieras muy altas                                |
| Mayores         | 4     | Los impactos en esta clasificación son importantes especialmente en el comportamiento de presupuestos, costos y gastos. |
| Moderadas       | 3     | Los efectos en esta categoría moderados en términos de presupuesto de las empresas.                                     |
| Menores         | 2     | Son consecuencias menores que pueden afectar en los costos de los procesos y en el presupuesto.                         |
| Insignificantes | 1     | Esta tipología de impacto no tiene efectos significativos en los costos y presupuestos de la empresa.                   |

Fuente: (Velástegui, 2020)

**Tabla 19: Tipo de riesgo**

| Tipo de riesgo | Valor |
|----------------|-------|
| Bajo           | 1     |
| Moderado       | 2     |
| Alto           | 3     |
| Extremo        | 4     |

Fuente: (Velástegui, 2020)

**Tabla 20: Severidad del riesgo**

|                |                       | Probabilidad        |              |                 |                   |                       |
|----------------|-----------------------|---------------------|--------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
|                |                       | Casi certeza<br>(5) | Probable (4) | Moderado<br>(3) | Improbable<br>(2) | Muy improbable<br>(1) |
| <b>Impacto</b> | Catastrófico<br>(5)   | 25 (extremo)        | 20 (extremo) | 15 (extremo)    | 10 (alto)         | 5 (alto)              |
|                | Mayor (4)             | 20 (extremo)        | 16 (extremo) | 12 (extremo)    | 8 (alto)          | 4<br>(moderado)       |
|                | Moderado (3)          | 15 (extremo)        | 12 (extremo) | 9 (alto)        | 6 (moderado)      | 3<br>(moderado)       |
|                | Menor (2)             | 10 (alto)           | 8 (alto)     | 6 (moderado)    | 4 (moderado)      | 2 (Bajo)              |
|                | Insignificante<br>(1) | 5 (alto)            | 4 (moderado) | 3 (moderado)    | 2 (Bajo)          | 1 (Bajo)              |

Fuente: (Velástegui, 2020)

Con esta finalidad se estructuró la siguiente tabla en la que se determina el nombre de la actividad, el riesgo, factor de riesgo, efecto, nivel de probabilidad, nivel de impacto y valoración del riesgo.



**Tabla 21: Análisis, valoración de los riesgos operativos**

| Actividad   | Riesgo  | Factor de riesgo | Efecto  | Probabilidad | Impacto    | Valoración de riesgo  |
|---|---|------------------|---|--------------|------------|-----------------------|
| <b>Ambiente de control</b>  |   |                  |   |              |            |                       |
| Emisión formalmente de las normas propias del código de ética para contribuir al buen uso de los recursos                       | No dispone del código de ética  | Personas         | Debilidad en el ambiente de control como parte de la cultura organizacional y contribuir al buen uso de los recursos              | 2            | Improbable | 3 Moderado 6 Moderado |
| Definición de las responsabilidades del talento humano a nivel de control interno para alcanzar los objetivos de la cooperativa | No se ha asignado responsabilidades para las medidas de control interno | Personas         | Pérdida de confianza, seguridad y respaldo hacia el control interno para garantizar el uso eficiente de los recursos              | 3            | Moderado   | 4 Mayor 12 Extremo    |
| <b>Evaluación de riesgos</b>  |   |                  |   |              |            |                       |
| Identificación de riesgos y el mapa de riesgos para determinar la probabilidad de ocurrencia e impactos                         | Ausencia de un proceso de administración de riesgos                     | Personas         | Débil metodología, técnicas y procedimientos para identificar y analizar los riesgos que pueden afectar al logro de sus objetivos | 3            | Moderado   | 4 Mayor 12 Extremo    |

|   |   |          |   |   |          |   |       |    |         |
|---|---|----------|---|---|----------|---|-------|----|---------|
| Identificación y evaluación de los cambios que pueden afectar al sistema de control interno de la cooperativa | Ausencia de un proceso interactivo integrado a la estrategia y planificación                      | Personas | No ajustarse a los cambios que afectan al control interno desde dos perspectivas de probabilidad e impacto                | 4 | Probable | 4 | Mayor | 16 | Extremo |
| <b>Actividades de control</b>   |   |          |   |   |          |   |       |    |         |
| Plan de mitigación de riesgos con políticas, estrategias y procedimientos                                     | Ausencia de políticas y procedimientos para manejar los riesgos, proteger y conservar los activos | Personas | Deficiencia en las actividades de control en todos los niveles con diversas acciones de detección y prevención de riesgos | 3 | Moderado | 4 | Mayor | 12 | Extremo |

*Elaborado por: Los autores*

Del análisis y valoración de los riesgos operacionales, considerando los parámetros de probabilidad y nivel de impacto, se tiene 1 riesgo moderado y 4 riesgos extremos, generados por el factor personas, de manera que se establezca los contextos estratégicos, organizacionales, para la formulación en lo posterior de una gestión de riesgos operacionales que les permita efectuar un tratamiento al riesgo. En el estudio de Cabrera y Tamay (2017), se establece que el 56.81% de los riesgos operacionales tienen una valoración del riesgo bajo, el 36.36% una valoración moderada y el 6.83% una valoración de riesgo alta, el factor de riesgo en un 90% es por personas. Por otra parte, Yugcha (2022), establece en su estudio que los riesgos operacionales son en la mayoría por el factor personas el 57.14% y el 42.86% por el factor procesos. La calificación del riesgo inadmisibles es del 42.85% y el 57.15% es riesgos peligrosos. Bajo este mismo enfoque Mise y Toctaguano (2020), en su investigación respecto a la evaluación de riesgos de acuerdo a su nivel de probabilidad e impacto determina que el 33.33% son riesgos inaceptables, el 58.33% son de tipo tolerables y el 8.34% son riesgos aceptables, generados en un 70% por el factor personas.

#### **4.4 Logro de los objetivos en base a sus resultados**

- Realizar la caracterización del riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo.

Para alcanzar este objetivo se procedió a la aplicación de una encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, para determinar la apreciación que tienen respecto a la gestión administrativa en las dimensiones: planificación, organización, dirección y control. El formato de encuesta está conformado por 10 preguntas en planificación 3, organización 3, dirección 2 y control 2 preguntas. La escala de Likert utilizada fue la siguiente:

- Siempre con una puntuación de 1
- Casi siempre con una puntuación de 2

- A veces con una puntuación de 3
- Casi nunca con una puntuación de 4
- Nunca con una puntuación de 5

Para realizar la caracterización de riesgo operacional en la gestión administrativa se utilizó la estadística univariada descriptiva que permitió la sistematización, ordenación, presentación, análisis e interpretación de los datos referentes a las dos variables objeto de estudio. Los resultados establecen que en la dimensión planificación, con el 30.40% la gerencia tiene delimitado responsabilidades frente a riesgos operativos. En la dimensión organización, la información recolectada especifica con el 43.5% que si le han dado a conocer la estructura organizacional y el 39.10% sostiene que las actividades metodologías que utiliza la institución para la gestión de riesgos viabiliza el análisis de eventos internos y externos. En la dimensión dirección, existe una aceptable aplicación de los procesos de comunicación con el 39.10% y la aplicación de métodos para el control interno con el 30.40%.

- Identificar los riesgos operacionales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo.

Este objetivo se alcanzó mediante la aplicación del cuestionario con el enfoque COSO I a través de cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información – comunicación, seguimiento y supervisión y 18 principios (ítems) al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo.

Del análisis de esta información se determina que la institución tiene un nivel de confianza alto del 72% y un nivel de riesgo bajo del 28%. Los riesgos identificados son 5 distribuidos de la siguiente manera: en el componente ambiente de control 2, en el componente evaluación de riesgos 2 y actividades de control 1, en los dos componentes restantes no se identificaron riesgos

- Analizar los riesgos operacionales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo

El cumplimiento de este objetivo se procedió al análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos operacionales en la Cooperativa, para lo cual se utilizó la metodología de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en cuanto tiene que ver a las categorías de: probabilidad, impacto y tipo de riesgo. Del análisis y valoración de los riesgos operacionales en función al nivel de probabilidad e impacto se determina: 1 riesgo moderado y 4 riesgos extremos, generados por el factor personas.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los factores de riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo?

De la información obtenida del análisis de los riesgos operacionales se determina que estos son 5 de los cuales en el componente ambiente de control se encuentran 2 riesgos, en el componente evaluación de riesgos se localizan 2 riesgos y en el componente actividades de control 1 riesgo, generados por el factor de riesgo operacional “Personas”. De esta manera se establece que tiene una influencia directa la gestión administrativa en el riesgo operacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo.

### **Limitaciones y alcance de la investigación**

Las limitaciones que tuvo la investigación fueron respecto a viabilizar la aplicación de las encuestas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, ya que se lo hizo en días y horas laborables. El alcance es relevante por cuanto se establece una metodología de análisis e identificación de riesgos operacionales de la SEPS que es de aplicación obligatoria para las entidades financieras, con la finalidad de mantener uniformidad y sistematización en la identificación, valoración y posteriormente en la formulación de medidas de mitigación para los riesgos operacionales encontrados en esta entidad financiera.

## Conclusiones

De acuerdo a los objetivos específicos que se formulan en esta investigación se concluye lo siguiente:

- Los resultados de la caracterización del riesgo operacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui de la ciudad de Otavalo, mediante la encuesta aplicada al personal de esta entidad, se sustentan en los indicadores de las dimensiones: planificación, en el que se establece que la gerencia tiene delimitado responsabilidades frente a los riesgos operativos y permite la participación en forma activa del personal. En la dimensión organización, la información recolectada especifica la estructura organizacional y las actividades, metodologías que utiliza la institución para la gestión de riesgos viabilizando el análisis de eventos internos y externos. En la dimensión dirección, existe una aceptable aplicación de los procesos de comunicación y la aplicación de métodos para el control interno.
- La identificación de los riesgos operacionales en esta entidad financiera, se realizó aplicando el enfoque COSO I, que contempla cinco componentes y 18 principios o ítems, las debilidades o falencias encontradas son en el ambiente de control que no disponen de un código de ética y no se ha asignado responsabilidades para las medidas de control interno. En el componente evaluación de riesgos, se establece la ausencia de un proceso de administración de riesgos que permita determinar la probabilidad de ocurrencia e impactos, que puede afectar al sistema de control interno de la cooperativa. En base a esta información en el componente actividades de control, se evidencia la ausencia de políticas y procedimientos para manejar los riesgos como buenas prácticas administrativas, operativas.

- De la aplicación de la metodología de análisis de riesgos operacionales en la gestión administrativa de la cooperativa, se utilizó la normativa técnica de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, estableciendo las categorías de probabilidad del riesgo, nivel de impacto, tipo de riesgo y matriz de severidad del riesgo. Con esta información se determina que están presentes 5 riesgos operativos de los cuales 1 es moderado y 4 son riesgos extremos, generados por el factor personas.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a los directivos y gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, implementar un proceso integral de gestión administrativa, con la finalidad de alcanzar seguridad razonable en el cumplimiento de sus objetivos. La gerencia de la cooperativa con los directores departamentales, debe aplicar la metodología propuesta por la SEPS, para levantar procedimientos de acuerdo a las normativas técnicas que le permita identificar, analizar, valorar y mitigar los riesgos operacionales, su nivel de probabilidad e impactos, mejorando sus actividades bajo el enfoque de eficacia, eficiencia.

## Referencias

- AITE. (2017). *Asociación de Industrias Textiles del Ecuador*. Obtenido de <http://aite.com.ec/industria.html>
- Arcos, M., & Mejía, I. (2022). *Control interno como herramienta para la gestión financiera y contable en instituciones del sector público*. Ambato : Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Arévalo, M. (2020). *Importancia de la gestión de riesgos dentro de las empresas*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/blog/conozca-la-importancia-de-la-gestion-de-riesgos-dentro-de-las-empresas>
- Astudillo, J., & Bustamante, C. (2017). *Auditoría de control interno de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Cuenca, aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Ávila, C. (2022). *Gestión del riesgo a corto plazo en una institución financiera privada utilizando un modelo óptimo bajo los requerimientos de Basilea III y el impacto financiero*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Baquero, M. (2022). *Modelo de gestión de riesgo operativo para instituciones financieras*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Bautista, R., & Pérez, F. (2021). Gestión estratégica del riesgo y su importancia en las buenas prácticas empresariales. *Eruditus*, 9-24.
- Bravo, P. (2020). *Modelo de gestión del riesgo operativo para el control de la gestión financiera en el Instituto Superior Tecnológico para el Desarrollo ISPADE*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.



- Busto, L. (15 de noviembre de 2022). *Gestión administrativa*. Obtenido de <https://www.campustraining.es/noticias/gestion-administrativa-personal-definicion/>
- Cabrera, M., & Tamay, L. (2017). *Gestión del riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.* Cuenca: Universidad del Azuay.
- Calle, J. (14 de octubre de 2022). *4 tipos de riesgos financieros*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/blog/4-tipos-de-riesgos-financieros>
- Camargo, J., & Solano, M. (2021). *Relación del riesgo y rentabilidad de las empresas procesadoras de petróleo de Perú y Chile periodo 2016-2020*. Huancayo: Universidad Continental.
- Castellnou, R. (16 de noviembre de 2021). *Identificar y elaborar el mapa de procesos de la empresa*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>
- Cepeda, C. (2017). *Sistema de control interno*. Colombia: ECOE.
- Cesce. (20 de enero de 2021). *¿Qué es el riesgo operacional?* Obtenido de [https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/que-es-el-riesgo-operacional#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20riesgo%20operacional,accidentes%20desastres%20etc\).](https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/que-es-el-riesgo-operacional#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20riesgo%20operacional,accidentes%20desastres%20etc).)
- Chabusa, J., Delgado, S., & Mackay, C. (2019). Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 1-25.
- Chiquito, G., & Mero, W. (2022). *Control Interno y su incidencia en los procesos administrativos de la Unidad Educativa Fiscal La Pila*. Jipijapa: Universidad Estatal del Sur de Manabí.

- Climent, A. (2018). *Solvencia bancaria: Impacto del riesgo operacional en las entidades bancarias y su gestión interna*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Coronado, M., Colorado, M., & Gómez, J. (2019). Gestión del riesgo operacional en el proceso de transporte de producto terminado en el sector azucarero. *Scientia Et Technica*, 604-610.
- Cortez, H. (2021). *Desarrollo de un modelo de gestión de riesgo operativo para una empresa ecuatoriana productora y comercializadora de fitofármacos*. Quito: Universidad Simón Bolívar.
- Crespo, R. (2020). Etapas de la investigación bibliográfica. *Ciencia y tecnología*, 1-3.
- Deloitte . (2017). *Gestión de riesgo operativo:El Nuevo diferenciador*. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Riesgo\\_Operativo\\_El\\_Nuevo\\_Diferenciador.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Riesgo_Operativo_El_Nuevo_Diferenciador.pdf)
- Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Madrid: ESIC.
- Díaz, H. (2021). El control interno como herramienta indispensable para la gestión de riesgos operativos en la UCI. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1-30.
- Dirks, B. (2020). *Proceso de apoyo*. Obtenido de <https://refa-international.com/es/diccionario-refa/p/proceso-de-apoyo>
- Estrada, I., Andrade, A., & Espín, M. (2018). Riesgo operacional: control y mitigación en pérdidas financieras de cooperativas segmento 4. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-19.
- Estupiñan, R. (2015). *Control Interno y Fraudes: análisis de informe COSO I,II,III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Fajardo, X. (2020). Herramienta metodológica de gestión de riesgo operativo en pos de la optimización de control interno para instituciones bancarias ecuatorianas. *Universidad del Azuay*, 86-127.
- Folgueiras, P. (2018). *La entrevista*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- García, M., Hurtado, K., & Sánchez, J. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. *Cooperativismo y Desarrollo COODES*, 227-242.
- García, T., & Mero, M. (2020). *Evaluación del control interno al proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito por el Pan y el Agua Ltda.* Manabí: Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Gaytán, J. (2018). Clasificación de los riesgos financieros . *Mercados y Negocios*, 123-136.
- González, H. (31 de octubre de 2018). *ISO 31000:2018-Directrices para la gestión de riesgos*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2018/10/31/iso-31000-2018-directrices-para-gestion-de-riesgos/>
- González, S., & Viteri, D. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Scielo*, 32-37.
- Groupe esaip. (2018). ISO 31000:2018. *Le Club*, 1-33.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación - acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 163-173.
- Imbaquingo, F., & García, X. (2019). El control interno en la gestión de inventarios para la empresa Japan Auto 2017. *Ciencias Sociales y Económicas*, 1-15.

- Iza, K., Rivera, D., & Tanqueño, O. (2021). Gestión de los factores de riesgo operacional en las instituciones del sistema financiero popular y solidario. *Conciencia Digital*, 81-93.
- Jiménez, M. (25 de junio de 2021). *Cómo registrar eventos de riesgo en tu empresa*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/blog/como-registrar-eventos-de-riesgo>
- Laski, J. (2019). Nuevo COSO ERM. *AUDITOOL*, 1-6.
- León, R., Scacco, E., & Galiano, N. (2019). Identificación de factores de riesgo operativo en el sector metalmeccánico manufacturero. *Espacios*, 1-14.
- Lizarzaburu, E., Barriga, G., & Burneo, K. (2019). Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 E ISO 37001. *Universidad & Empresa*, 79-118.
- Loaiza, E. (2020). *Examen especial a los activos fijos y su incidencia en el cumplimiento de la normativa interna, COAC COCA LTDA*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- López, J. (14 de noviembre de 2022). *Qué son los riesgos operativos y las pérdidas que ocasionan*. Obtenido de <https://opmintegral.com/empresa-estrategia-y-proyectos/que-son-los-riesgos-operativos/>
- Macías, D. (2022). Incidencia del control interno en el desarrollo organizacional de una Cooperativa de Transporte de Pasajeros. *Digital Publisher*, 191-206.
- Mancero, M., & Arroba, M. (2020). Modelo de control interno para pymes en base al informe COSO ERM. *Ciencia y Tecnología*, 1-15.
- Martínez, L. (2016). *Antecedentes del Control Interno*. México: Trillas.

- Miranda, R. (27 de septiembre de 2020). *¿Qué es la generación de valor en los negocios?* Obtenido de <https://www.empresadigital.lat/2020/09/que-es-la-generacion-de-valor-en-los-negocios/>
- Mise, L., & Toctaguano, J. (2020). *Evaluación del riesgo operativo basado en el COSO ERM en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” agencia San Felipe de la parroquia Eloy Alfaro del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi en el año 2018.* Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Moncayo, D. (2019). *Metodología de identificación de riesgos operativos, en el proceso de contratación de proveedores para empresas embotelladoras de bebidas no alcohólicas.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Nava, P. (03 de febrero de 2021). *Riesgos operacionales en las entidades financieras.* Obtenido de <https://linnoit.com/riesgos-operacionales-entidades-financieras/>
- Nevárez, J., Álvarez V, & Sisalema, A. (2020). Valoraciones teóricas y metodológicas entorno a la gestión de riesgo financiero en el sector financiero popular y solidario. *Magazine*, 33-58.
- Nuñez, M. (abril de 2022). *La gestión de riesgos frente al impacto del Covid-19 en las organizaciones desde la perspectiva de la auditoría interna.* Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/auditar/article/view/12263>
- Nuño, P. (2017). *Riesgo operacional.* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/riesgo-operacional.html>
- Ormaza, S., Reyes, J., & Cepeda, F. (2020). Evaluación de riesgo y gestión administrativa en organizaciones públicas. *Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 600-621.

- Ortega, P. (2021). *La gestión del riesgo operacional y la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras (pymes) en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Ortíz, L. (2019). Gestión global del riesgo con la UNE-ISO 31000. *AENOR*, 1-18.
- Osorio, R., & González, D. (2021). Aproximaciones a una metodología mixta. *Dialnet*, 65-84.
- Pallavicini, C. (2021). Riesgo operacional . *Gerencia*, 1-9.
- Parraguez, F. (2021). *El riesgo operacional en la administración del efectivo y su efecto en la gestión financiera, para elaborar medidas de control en la empresa Todos Unidos Hotel S.R.L*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Pirani. (2020). *Guía de métodos para gestionar el riesgo operativo*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/metodos-para-gestionar-el-riesgo-operativo>
- Puente, M., Uquillas, G., & Davalos, E. (2023). Factores y estrategias en el análisis del riesgo operacional: Caso COAC Kullki Wasi Ltda. *Ciencias económicas y empresariales* , 186-201.
- Quilumbaquin, M. (2022). *Diseño de un sistema de control interno para la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pijal Ltda.* . Ambato: Universidad de Otavalo.
- Quiroa, M. (07 de diciembre de 2020). *Gestión administrativa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Quiroa, M. (04 de marzo de 2021). *Proceso operativo*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-operativo.html>

- Ramírez, G. (2021). *Mitigación de riesgos operacionales*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Revista Líderes. (5 de Diciembre de 2016). *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-pymes-empresas-actores.html>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 179-200.
- Rodríguez, G. (2019). *Control Interno COSO ERM*. Cuba.
- Rodríguez, W. (2019). *Análisis de los procesos generadores de valor del distrito de Educación de Loja*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Rodríguez, A. (2019). Riesgo operativo. *Veritas*, 1-16.
- Ruiz, D. (2018). Gestión de Riesgos: ¿Cómo ha cambiado en nuevo COSO ERM? *Calidad y Excelencia*, 1-8.
- Sagbini, A. (2021). *Análisis del riesgo operativo y su incidencia financiera en una empresa Constructora de Vivienda de Interés Social en la ciudad de Valledupar*. Bucaramanga: Universidad de Santander.
- Salinas, Y. (2020). *Control interno y la optimización de la gestión del riesgo en la cooperativa de ahorro y crédito Alli Tarpuk Ltda*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Scacco, E., & Galeano, N. (2019). Identificación de riesgo operativo. *Espacios*, 1-11.
- Tacuri, G., & Lòpez, C. (2021). *Riesgo financiero en las pequeñas y medianas empresas en época de pandemia. Caso ASOPROTEXAPRO*. Cuenca: Universidad Católica de Cuenca.

Terreros, D. (27 de diciembre de 2021). *Qué es una encuesta, para qué sirve y qué tipos existen.*

Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/que-es-una-encuesta>

Torres, A. (09 de febrero de 2021). *Riesgo operacional en finanzas: definición y pérdidas.*

Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/riesgo-operacional-finanzas-definicion-perdidas/>

Torres, G. (22 de enero de 2018). *Tipos de procesos principales para toda empresa u*

*organización.* Obtenido de <https://bsc-global.org/tipos-procesos-toda-organizacion/>

Usulle, M. (2022). *Riesgo operativo y su impacto en la rentabilidad de las instituciones financieras.* Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Vásconez, K. (2022). *Control interno de la propiedad, planta y equipo en la Cooperativa de*

*Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, cantón La Libertad.* La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Velástegui, I. (2020). *Gestión de Riesgo Operativo.* Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Vergara, Y., Guaman, R., & Mogollón, P. (2020). Control interno y su incidencia en la gestión administrativa y financiera en la federación ecuatoriana de operadores y mecánicos de equipo caminero, (estudio de caso fedesomec, 2020). *Ciencia Latina* , 1-34.

Viteri, M. (2018). *Desarrollo de una metodología para la administración del riesgo operativo en una institución financiera del sector de la economía popular y solidaria, basada en el marco integrado COSO ERM.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Yugcha, F. (2022). *Riesgo operacional de la cartera de crédito y su incidencia en la rentabilidad, COAC Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato.* Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.



Zurita, G. (2021). *Diseño de una metodología para la gestión del riesgo operativo en las Pymes del sector servicios de asesoría en Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

## Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA D  
EL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.  
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13



## CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENTREVISTA

|              |             |
|--------------|-------------|
| Fecha: _____ | Hora: _____ |
| Lugar: _____ |             |

**Entrevistadores:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Analizar e identificar los riesgos operacionales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchiqui, utilizando el método COSO I.

**Observación:** La entrevista tiene una duración de 30 minutos. Por favor conteste las preguntas planteadas; recuerde que la información obtenida es totalmente confidencial y sus fines netamente académicos, la misma será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.


### Anexo 1: GUIÓN DE ENTREVISTA

#### I. Riesgo Operacional.


| DIMENSIONES         | INDICADORES   | NO | AFIRMACIONES   |
|---------------------|---|----|--|
| Ambiente de control | <i>Integridad y valores éticos</i>                              | 1  | ¿La cooperativa mantiene un sistema de información y comunicación para apoyar el funcionamiento del control interno?   |
|                     | <i>Supervisión del desempeño del sistema de control interno</i> | 2  | ¿El consejo de administración demuestra independencia de la gerencia y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno?   |
|                     | <i>Líneas de conducta y medidas de control</i>                  | 3  | ¿El consejo de administración y la gerencia establecen en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución? |
|                     | <i>Código de ética</i>  | 4  | ¿La gerencia emite formalmente las normas propias del código de ética para contribuir al buen uso de los recursos?   |
|                     | <i>Responsabilidades del talento humano</i>                     | 5  | ¿La gerencia define las responsabilidades del talento humano a nivel de control interno para alcanzar los objetivos de la cooperativa?   |

|                                   |   |    |  |
|-----------------------------------|---|----|--|
| <b>Evaluación de riesgos</b>      | <i>Mecanismos para identificar, analizar y tratar riesgos operativos</i>        | 6  | ¿La máxima autoridad establece mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos de la cooperativa?   |
|                                   | <i>Identificación de riesgos</i>  | 7  | ¿Los directivos de la cooperativa identifican los riesgos que pueden afectar al logro de sus objetivos debido a factores internos y externos?                        |
|                                   | <i>Mapa de riesgos</i>  | 8  | ¿Se han identificado los riesgos y se ha realizado el mapa de riesgos para identificar su probabilidad de ocurrencia e impactos?                                     |
|                                   | <i>Evaluación de cambios</i>  | 9  | ¿Los directivos y la gerencia identifican y evalúan los cambios que pueden afectar el sistema de control interno de la cooperativa?                                  |
| <b>Actividades de control</b>     | <i>Plan de mitigación</i>   | 10 | ¿Los directivos y la gerencia disponen de un plan de mitigación de riesgos con políticas, estrategias y procedimientos?  |
|                                   | <i>Políticas y acciones de control interno</i>                                  | 11 | ¿Se han definido políticas y acciones de control interno para la consecución de los objetivos de la cooperativa?   |
|                                   | <i>Ciclo presupuestario</i>   | 12 | ¿Se efectúa controles de las fases del ciclo presupuestario para asegurar el cumplimiento?   |
|                                   | <i>Control de ingresos y gastos</i>   | 13 | ¿Se evalúa el control interno a los ingresos y gastos operativos verificando que se cumpla las políticas y procedimientos?   |
| <b>Información y comunicación</b> | <i>Sistema de comunicación e información</i>                                    | 14 | ¿La cooperativa mantiene un sistema de información y comunicación para apoyar el funcionamiento del control interno?   |
|                                   | <i>Canales de comunicación</i>  | 15 | ¿Se establecen canales de comunicación abiertos que permite la interacción entre el personal para fortalecer el control interno?                                     |
|                                   | <i>Sistemas automatizados</i>   | 16 | ¿Se dispone de sistemas automatizados para procesar información para verificar los riesgos y su administración?  |
| <b>Seguimiento y supervisión</b>  | <i>Procedimientos de seguimiento, monitoreo &amp; Calidad de funcionamiento</i> | 17 | ¿Se han desarrollado procedimientos de seguimiento o monitoreo continuo para asegurar la eficacia y calidad del sistema de control interno?                          |
|                                   | <i>Deficiencias del control interno</i>   | 18 | ¿La cooperativa evalúa y comunica las deficiencias encontradas en el sistema de control interno de manera oportuna, con la finalidad de aplicar medidas correctivas? |

## Anexo 2: Evidencia de la aplicación de la entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.  
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ENTREVISTA**

Fecha: 23-01-2023 Hora: 10:00 am

Lugar: Otavaló

Entrevistadores: Leandro Saltes  
Johan Ascanca

Entrevistado: Luis Cachiguango

**Objetivo:** Analizar e identificar los riesgos operacionales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui, utilizando el método COSO I.

**Observación:** La entrevista tiene una duración de 30 minutos. Por favor conteste las preguntas planteadas; recuerde que la información obtenida es totalmente confidencial y sus fines netamente académicos, la misma será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

**GUIÓN DE ENTREVISTA**  
**I. Riesgo Operacional.**

| DIMENSIONES                  | INDICADORES  | NO | AFIRMACIONES   |
|------------------------------|--|----|--|
| <b>Ambiente de control</b>   | <i>Integridad y valores éticos</i>                                       | 1  | ¿La cooperativa mantiene un sistema de información y comunicación para apoyar el funcionamiento del control interno?   |
|                              | <i>Supervisión del desempeño del sistema de control interno</i>          | 2  | ¿El consejo de administración demuestra independencia de la gerencia y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno?   |
|                              | <i>Líneas de conducta y medidas de control</i>                           | 3  | ¿El consejo de administración y la gerencia establecen en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución? |
|                              | <i>Código de ética</i>   | 4  | ¿La gerencia emite formalmente las normas propias del código de ética para contribuir al buen uso de los recursos?   |
|                              | <i>Responsabilidades del talento humano</i>                              | 5  | ¿La gerencia define las responsabilidades del talento humano a nivel de control interno para alcanzar los objetivos de la cooperativa?   |
| <b>Evaluación de riesgos</b> | <i>Mecanismos para identificar, analizar y tratar riesgos operativos</i> | 6  | ¿La máxima autoridad establece mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos de la cooperativa?   |
|                              | <i>Identificación de riesgos</i>   | 7  | ¿Los directivos de la cooperativa identifican los riesgos que pueden afectar al logro de sus objetivos debido a factores internos y externos?                                      |
|                              | <i>Mapa de riesgos</i>   | 8  | ¿Se han identificado los riesgos y se ha realizado el mapa de riesgos para identificar su probabilidad de ocurrencia e impactos?   |





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
 Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.  
 Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13



|                                   |   |    |  |
|-----------------------------------|---|----|--|
|                                   | <i>Evaluación de cambios</i>  | 9  | ¿Los directivos y la gerencia identifican y evalúan los cambios que pueden afectar el sistema de control interno de la cooperativa?                                  |
| <b>Actividades de control</b>     | <i>Plan de mitigación</i>   | 10 | ¿Los directivos y la gerencia disponen de un plan de mitigación de riesgos con políticas, estrategias y procedimientos?  |
|                                   | <i>Políticas y acciones de control interno</i>                                  | 11 | ¿Se han definido políticas y acciones de control interno para la consecución de los objetivos de la cooperativa?   |
|                                   | <i>Ciclo presupuestario</i>   | 12 | ¿Se efectúa controles de las fases del ciclo presupuestario para asegurar el cumplimiento?   |
|                                   | <i>Control de ingresos y gastos</i>   | 13 | ¿Se evalúa el control interno a los ingresos y gastos operativos verificando que se cumpla las políticas y procedimientos?   |
|                                   | <i>Sistema de comunicación e información</i>                                    | 14 | ¿La cooperativa mantiene un sistema de información y comunicación para apoyar el funcionamiento del control interno?   |
| <b>Información y comunicación</b> | <i>Canales de comunicación</i>  | 15 | ¿Se establecen canales de comunicación abiertos que permite la interacción entre el personal para fortalecer el control interno?                                     |
|                                   | <i>Sistemas automatizados</i>   | 16 | ¿Se dispone de sistemas automatizados para procesar información para verificar los riesgos y su administración?  |
| <b>Seguimiento y supervisión</b>  | <i>Procedimientos de seguimiento, monitoreo &amp; Calidad de funcionamiento</i> | 17 | ¿Se han desarrollado procedimientos de seguimiento o monitoreo continuo para asegurar la eficacia y calidad del sistema de control interno?                          |
|                                   | <i>Deficiencias del control interno</i>   | 18 | ¿La cooperativa evalúa y comunica las deficiencias encontradas en el sistema de control interno de manera oportuna, con la finalidad de aplicar medidas correctivas? |

Para constancia de haber realizado la entrevista a la hora y fecha, firman:

**Entrevistado**  
 Sr. Cachiguango Luis Enrique  
 Gerente General

**Entrevistador**  
 Sr. Leandro Saltos  
 Estudiante

**Entrevistador**  
 Sr. Joan Ascanta  
 Estudiante

### Anexo 3: Encuesta aplicada al personal

#### ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
*Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.  
 Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13*

#### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente encuesta tiene como objetivo establecer la apreciación que tiene el personal sobre la gestión administrativa de la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui en relación a los riesgos operacionales

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

**Instrucción:** Por favor lea y conteste cuidadosamente las siguientes preguntas con la mayor honestidad posible.

#### Tabla de puntuación:

| Escala de Likert | Puntuación |
|------------------|------------|
| Siempre          | 1          |
| Casi siempre     | 2          |
| A veces          | 3          |
| Casi nunca       | 4          |
| Nunca            | 5          |

## ENCUESTA

I. *Información General*

Señale con una (X) según corresponda:

| Edad                                      |                   |  | Género                     |                      |  |
|---|-------------------|--|----------------------------|----------------------|--|
| a)  | de 18 a 30        |  | a)                         | Masculino            |  |
| b)  | de 31 a 40        |  | b)                         | Femenino             |  |
| c)  | de 41 a 50        |  | <b>Formación Académica</b> |                      |  |
| d)  | de 51 en adelante |  | a)                         | Estudios primarios   |  |
| <b>Antigüedad en el puesto de trabajo</b> |                   |  | b)                         | Estudios Secundarios |  |
| a)  | Menos de 1 año    |  | c)                         | Tercer nivel         |  |
| b)  | De 1 a 5 años     |  | d)                         | Cuarto nivel         |  |
| c)  | De 6 a 10 años    |  |                            |                      |  |
| d)  | De 10 en adelante |  |                            |                      |  |

I. *Gestión Administrativa.*

| <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>         | <b>No</b> | <b>Con que frecuencia</b>   | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>A veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|--------------------|----------------------------|-----------|---|----------------|---------------------|----------------|-------------------|--------------|
| Planificación      | Metas                      | 1         | ¿La Gerencia le permite participar en forma activa en la gestión y control de los riesgos operacionales?                                  |                |                     |                |                   |              |
|                    | Objetivos                  | 2         | ¿Le han definido y delimitado responsabilidades frente a los riesgos operativos?  |                |                     |                |                   |              |
|                    | Estrategias                | 3         | ¿Se han identificado los riesgos operativos en todos y cada uno de los procesos de la cooperativa?  |                |                     |                |                   |              |
| Organización       | Estructura organizational  | 4         | ¿Le han dado a conocer la estructura organizacional que permita administrar las actividades de administración de riesgos operacionales?   |                |                     |                |                   |              |
|                    | Administración de recursos | 5         | ¿Se le ha dado a conocer la metodología de gestión de riesgos que posibilite la identificación y análisis de eventos internos y externos? |                |                     |                |                   |              |



|           |                         |    |   |  |  |  |  |  |
|-----------|-------------------------|----|---|--|--|--|--|--|
|           | Reuniones técnicas      | 6  | ¿Participa en reuniones técnicas del comité de gestión de riesgos?  |  |  |  |  |  |
| Dirección | Comunicación            | 7  | ¿Le han dado a conocer la importancia de los riesgos inherente a sus actividades o funciones?                                       |  |  |  |  |  |
|           | Comportamiento de grupo | 8  | ¿Ha recibido ayuda de la gerencia en la aplicación de métodos para el control interno de riesgos?                                   |  |  |  |  |  |
| Control   | Estándares              | 9  | ¿La dirección le ha dado a conocer actividades de prevención de riesgo, para reducir la posibilidad de ocurrencia?                  |  |  |  |  |  |
|           | Acciones                | 10 | ¿Considera que existen los controles internos para la administración de riesgos operacionales a los que se enfrenta la cooperativa? |  |  |  |  |  |

### Bibliografía:

González, S., & Viteri, D. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo.

*Scielo*, 32-37.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración (décima edición)*. Pearson. México. Extraído de: <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>, consulta, 1, 09-19.

#### Anexo 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - CRITERIO DE EXPERTOS

Por favor marcar con una (X) según considera corresponde la relación de ítems con los 4 criterios señalados. Colocar las observaciones que considera pertinente para alcanzar el objetivo de la investigación.

| Ítem | 1.Relacionado con el objetivo |    | 2.Mide lo que pretende |    | 3.Se usa terminología entendible |    | 4.La descartaría |    | Indique cualquier observación que considere necesario |
|------|-------------------------------|----|------------------------|----|----------------------------------|----|------------------|----|---|
|      | Si                            | No | Si                     | No | Si                               | No | Si               | No |   |
| 1    | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 2    | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 3    | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 4    | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 5    | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 6    | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 7    | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 8    | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 9    | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 10   | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 11   | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 12   | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 13   | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |
| 14   | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 15   | x |   | x |   | x |   |   | x |   |    |
| 16   | x |   | x |   | x |   |   | x |   |    |
| 17   | x |   |   | x |   | x | x |   | La pregunta 11 y 17 son similares, cambiar sus contenidos o eliminar una de ellas |    |
| 18   |   | x |   | x |   | x | x |   | Fusionar esta pregunta con otra   |    |
| 19   | x |   | x |   | x |   | x |   |   |    |
| Aspectos generales   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|  |   |   |   |   |   |   |   |   | Si  | No |
| Las instrucciones para responder el instrumento son suficientes, claras y adecuadas. |   |   |   |   |   |   |   |   | x   |    |
| El instrumento es adecuado para alcanzar los objetivos del estudio.                  |   |   |   |   |   |   |   |   | x   |    |
| La distribución y ordenamiento de los ítems del instrumento es adecuada.             |   |   |   |   |   |   |   |   | x   |    |

.....  
Firma sello de quien valida:

**Nombre: MsC. Ligia Beltrán**  
*Docente de la Universidad Técnica del Norte - FACAE*  
 CI:1713755062

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - CRITERIO DE EXPERTOS

Por favor marcar con una (X) según considera corresponde la relación de ítems con los 4 criterios señalados. Colocar las observaciones que considera pertinente para alcanzar el objetivo de la investigación.

| Ítem               | 1.Relacionado con el objetivo |    | 2.Mide lo que pretende |    | 3.Se usa terminología entendible |    | 4.La descartaría |    | Indique cualquier observación que considere necesario |    |
|--------------------|-------------------------------|----|------------------------|----|----------------------------------|----|------------------|----|---|----|
|                    | Si                            | No | Si                     | No | Si                               | No | Si               | No | Tomar en cuenta el cambio en la redacción             |    |
| 1                  | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |    |
| 2                  | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  | Mejorar redacción                                     |    |
| 3                  | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |    |
| 4                  | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |    |
| 5                  | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |    |
| 6                  | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |    |
| 7                  | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  | Mejorar redacción                                     |    |
| 8                  | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |    |
| 9                  | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |    |
| 10                 | x                             |    | x                      |    | x                                |    |                  | x  |   |    |
| Aspectos generales |                               |    |                        |    |                                  |    |                  |    | Si  | No |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Las instrucciones para responder el instrumento son suficientes, claras y adecuadas. | x |  |
| El instrumento es adecuado para alcanzar los objetivos del estudio.                  | x |  |
| La distribución y ordenamiento de los ítems del instrumento es adecuada.             | x |  |



.....

Firma sello de quien valida:

*Nombre: MsC. Ligia Beltrán*

*Docente de la Universidad Técnica del Norte - FACAE*

*CI: ...1713755062*

## Anexo 5: Datos del personal encuestado

| Funcionarios                                     | Puesto                        | Correo   | Teléfono    | Dirección   |
|--|-------------------------------|--|-------------|---|
| Sr. Cachiguango Cotacachi Luis Enrique           | GERENTE GENERAL               | <a href="mailto:coac_chuchiqui@hotmail.com">coac_chuchiqui@hotmail.com</a>               | 2 921 402   | Otavaló, Rocafuerte 4-45 y Bolívar  |
| Dra. Placencia Ballesteros Anabel de los Ángeles | AUDITOR INTERNO               | <a href="mailto:anabelpb@coopchuchiqui.fin.ec">anabelpb@coopchuchiqui.fin.ec</a>         | 062 927 733 | Otavaló, valle del Tambo, Conjunto San Francisco  |
| Ing. Cacuango Anrango Miriam Gladys              | ADMINISTRADORA DE RIESGOS     | <a href="mailto:miriamca@coopchuchiqui.fin.ec">miriamca@coopchuchiqui.fin.ec</a>         | 980510867   | Parroquia San Pablo del Lago, Comunidad Casco Valenzuela, Sector San Francisco, camino de empedrado, casa de dos pisos color amarillo.        |
| Ing. Chico Santander Jacqueline Elizabeth        | UNIDAD DE CUMPLIMIENTO        | <a href="mailto:jacquelinecs@coopchuchiqui.fin.ec">jacquelinecs@coopchuchiqui.fin.ec</a> | 2924384     | Otavaló, Jacinto Collahuazo 3 etapa   |
| Ing. Mugmal Iles Melisa Carina                   | ASISTENTE OPERATIVO - TT.HH   | <a href="mailto:melisami@coopchuchiqui.fin.ec">melisami@coopchuchiqui.fin.ec</a>         | 967191761   | Comunidad Paniquindra calle cubilche  |
| Lic. Cachiguango Guaján Samy Briget              | SECRETARIA GENERAL            | <a href="mailto:samyvc@coopchuchiqui.fin.ec">samyvc@coopchuchiqui.fin.ec</a>             | 990886695   | Otavaló, Parroquia Miguel Egas, Peguche Barrio Santa Lucía  |
| Lic. Males Tontaquimba María Esthela             | CONTADORA GENRAL              | <a href="mailto:esthelamt@coopchuchiqui.fin.ec">esthelamt@coopchuchiqui.fin.ec</a>       | 0987731051  | Otavaló, Bolívar 1-09 y Panamericana Sur  |
| Ing. Yamberla Maigua Nelly Angelica              | AUXILIAR DE CONTABILIDAD      | <a href="mailto:nellyvym@coopchuchiqui.fin.ec">nellyvym@coopchuchiqui.fin.ec</a>         | 2946017     | Comunidad San Luis de Agualongo, calle: Intiñan y Atahualpa   |
| Ing. Carlosama Mugmal Hilda Lucía                | ASISTENTE DE CUMPLIMIENTO     | <a href="mailto:hildacm@coopchuchiqui.fin.ec">hildacm@coopchuchiqui.fin.ec</a>           | 989130565   | Parroquia La Esperanza, Comunidad La Florida  |
| Ing. Castañeda Cordova Alex Dario                | JEFE DE TECNOLOGIA            | <a href="mailto:dariocc@coopchuchiqui.fin.ec">dariocc@coopchuchiqui.fin.ec</a>           | 984344300   | Ibarra, calle: Juan Atabalipa 1-06 y Zenon Villacis   |
| Reina Lopez Dony Anderson                        | ASISTENTE DE TECNOLOGIA       | <a href="mailto:donyrl@coopchuchiqui.fin.ec">donyrl@coopchuchiqui.fin.ec</a>             | 980342368   | Otavaló, Calle: Rocafuerte y Abdón Calderón   |
| Tlgo. Muenala Cabascango Fausto Agustin          | ASESOR DE CREDITO             | <a href="mailto:faustomc@coopchuchiqui.fin.ec">faustomc@coopchuchiqui.fin.ec</a>         | 0996151730  | Parroquia El Jordán, Comunidad Guanansi, a 1 cuadra más debajo de la Iglesia Evangélica La Bolsa, camino de tierra, casa de ladrillo 2 pisos. |
| Sra. Cachiguango Peralta Celia Maritza           | ASISTENTE DE CERDITO          | <a href="mailto:celiacp@coopchuchiqui.fin.ec">celiacp@coopchuchiqui.fin.ec</a>           | 0969698552  | Otavaló, Calle: Rocafuerte 445 y Bolívar frente a un parqueadero privado  |
| Sr. Velásquez Castañeda Noe                      | ASESOR DE CREDITO             | <a href="mailto:noevc@coopchuchiqui.fin.ec">noevc@coopchuchiqui.fin.ec</a>               | 990406357   | Comunidad Pucará de Velásquez, en la primera cancha   |
| Tnlgo. Maldonado Lima Ivan Rodrigo               | ASESOR DE CREDITO             | <a href="mailto:ivanml@coopchuchiqui.fin.ec">ivanml@coopchuchiqui.fin.ec</a>             | 0968614275  | Pucará se San Roque   |
| Ing. Calagullin Lechon Amanda Maricela           | ASESOR DE CREDITO             | <a href="mailto:amandacl@coopchuchiqui.fin.ec">amandacl@coopchuchiqui.fin.ec</a>         | 967181669   | SAN AGUSTIN DE CAJAS PANAMERICANA VIA A QUITO ENTRADA PRINCIPAL 2 CUADRAS ANTES DE LA ESCUELA SAN AGUSTIN                                     |
| Sr. Farinango Tuquerres Alex Giovanni            | ASESOR DE CREDITO             | <a href="mailto:alexft@comopchuchiqui.fln.eco">alexft@comopchuchiqui.fln.eco</a>         | 983345423   | Cantón Otavaló, parroquia San José de Quichinche, vía principal de Gualsaquí.   |
| Ing. Cachimuel Quinchuqui Roberto                | ASESOR DE CREDITO Y COBRANZAS | <a href="mailto:robertocq@coopchuchiqui.fin.ec">robertocq@coopchuchiqui.fin.ec</a>       | 999110321   | Otavaló, Barrio Miravalle, calle: Los Cedros y Arrayanes S/N.   |
| Tnlgo. Picuasi Matango Cristian Humberto         | ASESOR DE CREDITO             | -  | 989546676   |   |

|   |                                 |  |            |  |
|---|---------------------------------|--|------------|--|
| Abg. Morales Morales Graciela Alexandra | Asesor legal                    | <a href="mailto:gracielamm@coopchuchuqui.fin.ec">gracielamm@coopchuchuqui.fin.ec</a> | 982679203  | Cotacachi, comunidad Chilcapamba vía antigua a Cuicocha frente a la iglesia evangélica.  |
| Sra. Quilumbaqui Aguilar Elsa Beatriz   | JEFE OPERATIVA                  | <a href="mailto:elsaqa@coopchuchuqui.fin.ec">elsaqa@coopchuchuqui.fin.ec</a>         | 0960970286 | Comunidad Chuchuqui Alto   |
| Sra. Cotacachi Lema Maria Magdalena     | CAJERO FINANCIERO               | <a href="mailto:mariacl@coopchuchuqui.fin.ec">mariacl@coopchuchuqui.fin.ec</a>       | 988577553  | Cantón Otavalo, Parroquia Miguel Egas Cabezas, Comunidad de Peguche, Barrio tahuantinsuyo Junto Al Coliseo   |
| Sra. Conejo Ruiz Diana Paola            | EJECUTIVO DE NEGOCIOS ENCARGADO | <a href="mailto:dianacr@coopchuchuqui.fin.ec">dianacr@coopchuchuqui.fin.ec</a>       | 0939021946 | Cantón Otavalo, Parroquia El Jordán, Cda. Rumiñahui, calle: Roque Egas y Alfonso Cisneros Pareja, casa color gris con cerramiento color blanco y gris. |
| Srta. Maldonado Gramal Sindy Andrea     | CAJERO FINANCIERO               | <a href="mailto:sindymg@coopchuchuqui.fin.ec">sindymg@coopchuchuqui.fin.ec</a>       | 999604618  | Otavalo - Peguche Barrio Imbaquí   |
| Sr. Pineda Conteron Jose Reimundo       | ASISTENTE OPERATIVO             | <a href="mailto:josepc@coopchuchuqui.fin.ec">josepc@coopchuchuqui.fin.ec</a>         | 995973734  | OTAVALO, PARROQUI ILUMAN, COMUNIDAD DE ILUMAN ALTO C/ IMBABURA Y 10 DE AGOSTO  |
| Lic. Amguañana Chantera Luordes Imelda  | CAJERO FINANCIERO               | <a href="mailto:lourdesac@coopchuchuqui.fin.ec">lourdesac@coopchuchuqui.fin.ec</a>   | 983642587  | Parroquia La Esperanza, Comunidad Rumipamba Grande, Sector La Florida  |

Anexo 6: Evidencia Fotográfica





