



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CONTINGENCIA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIOTAVALO

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Dayana Alexandra Capelo Vargas

Director:

Mg. Jorge Francisco Abril Flores

Ambato – Ecuador

Noviembre 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DAYANA ALEXANDRA CAPELO VARGAS**, con cédula de ciudadanía **1003169511**, autora del trabajo de graduación titulado “EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CONTINGENCIA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIOTAVALO”, previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública se respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2025



Dayana Alexandra Capelo Vargas

CC. 1003169511

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CONTINGENCIA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIOTAVALO

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Dayana Alexandra Capelo Vargas

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg.

CC. 1803035086

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CALIFICADOR

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

CALIFICADOR

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Dra.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

SECRETARIO GENERAL PUCESA



Firmado digitalmente por
**JORGE FRANCISCO
 ABRIL FLORES**
Fecha: 2025.11.13
 12:00:28 -05'00'

f. _____

Firmado digitalmente por
**VERONICA
 LEONOR
 PENALOZA LOPEZ**
Fecha: 2025.11.13
 20:16:30 -05'00'

f. _____



Firmado digitalmente por
**MARIO ROBERTO
 ALTAMIRANO HIDALGO**
Fecha: 2025.11.13
 12:00:28 -05'00'

f. _____

Firmado digitalmente por
**LINDA DE LAS
 MERCEDES
 AMANCHA
 CHILUISA**
Fecha: 2025.11.17
 12:00:28 -05'00'

f. _____

Firmado digitalmente por
**DIEGO
 GONZALO
 COCA
 CHANALATA**
Fecha: 2025.11.17
 11:12:20 -05'00'

f. _____

Ambato – Ecuador
Noviembre 2025

DEDICATORIA

A Dios, quien con sus bendiciones e infinita misericordia me ha permitido cumplir una meta más en mi vida.

A los pilares fundamentales en este trayecto de mi vida, mis padres Milton Capelo y Gina Vargas quienes con su apoyo, esfuerzo, trabajo y sacrificio están reflejados en el presente logro, a mis hermanos Soledad y Darwin Guerra Capelo quienes durante mi trayecto estudiantil me han apoyado al cuidado de mi pequeño Pablito quien ha sido mi mayor inspiración, por recordarme que los sueños de una campeona se conquista con valentía. Y a un amigo querido por ser esa voz que nunca me dejó rendirme, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por recordarme que todo esfuerzo tiene su recompensa.

Este logro no es solo mío... es nuestro.

Dios me los bendiga querida familia.

Dayana Capelo

AGRADECIMIENTO

A, Dios por la vida, salud y todas las bendiciones, en especial por permitirme cumplir una meta tal anhelada.

A mis padres, por ser un pilar fundamental en mi vida, sin lugar a duda un gran ejemplo de apoyo, trabajo, valores y perseverancia, toda mi vida estaré agradecido.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Ambato, por la oportunidad de abrirme las puertas al camino del éxito, de igual manera cada uno de los docentes quienes en este trayecto me brindaron sus conocimientos y experiencias, para mi formación académica.

RESUMEN

La presente investigación analiza la evaluación de riesgos operativos y la implementación de un plan de contingencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo, ubicada en la ciudad de Otavalo, durante el período 2023-2025. Estos riesgos, asociados a errores humanos, deficiencias en los procesos internos, fallas tecnológicas y eventos externos, generan efectos significativos en la eficiencia operativa, la rentabilidad y la sostenibilidad de la institución financiera. Como resultado de una carencia de claridad en los procesos, tareas que se duplican y falencias en la capacitación del personal, es necesario diseñar un plan que permita garantizar la permanencia de la entidad y proteja los intereses de los socios.

Siendo el objetivo principal de este trabajo la evaluación del riesgo operativo y el diseño de un plan de contingencia que mejore la capacidad de respuesta, y permita controlar los errores habituales con el fin de mejorar la eficiencia en la institución. A través de un enfoque cualitativo y una investigación de tipo descriptiva, así como el uso de entrevistas estructuradas como instrumentos de recolección de información enfocadas a los jefes de departamentos. Lo que permitió identificar las fuentes esenciales de riesgo y los impactos en la gestión financiera y operativa. A partir de lo cual se elaboraron estrategias que inciden en el fortalecimiento de las normativas, en la capacitación del personal y en estandarizar los procedimientos más delicados.

Palabras clave: riesgo operativo; cooperativas; contingencia; continuidad; eficiencia institucional.

ABSTRACT

This research analyzes the evaluation of operational risks and the implementation of a contingency plan in the Uniotavalo Savings and Credit Cooperative, located in the city of Otavalo, during the period 2023–2025. These risks, associated with human errors, deficiencies in internal processes, technological failures, and external events, generate significant effects on the institution's operational efficiency, profitability, and sustainability. Due to a lack of clarity in processes, task duplication, and shortcomings in staff training, it is essential to design a plan that ensures the organization's continuity and safeguards the interests of its members.

The primary objective of this study is to evaluate operational risks and design a contingency plan that enhances the cooperative's response capacity, mitigates recurring errors, and improves institutional efficiency. The research follows a qualitative, descriptive approach, using structured interviews as the main data collection tool, targeting department heads. This methodology made it possible to identify key sources of operational risk and their impact on both financial and operational management. Based on these findings, strategies were developed to strengthen internal regulations, enhance staff training, and standardize critical procedures, thereby improving risk management and institutional resilience.

Keywords: *operational risk; cooperatives; contingency; continuity; institucional efficiency.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	3
1.1. Riesgo operativo	3
1.2. Desarrollo financiero	5
1.3. Cooperativas de ahorro y -crédito en el sistema financiero	9
1.4. El riesgo operativo y su relación con el desempeño financiero.....	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	21
2.1. Tipo de investigación y enfoque de investigación	21
2.2. Diseño de la investigación	22
2.3. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIOTAVALO	31
2.4. Análisis de la situación de la cooperativa.....	34
CAPÍTULO III. PLAN DE CONTINGENCIA.....	37
3.1. Propuesta de la investigación.....	37
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de estudio	23
Tabla 2. Problemas operativos percibidos y causas identificadas.....	26
Tabla 3. Capacitación recibida y preparación del personal	27
Tabla 4. Claridad y seguimiento de procedimientos	28
Tabla 5. Efectos de los problemas operativos sobre eficiencia y productividad ...	28
Tabla 6.. Capacidad de respuesta y recursos para la gestión de riesgos operativos	29
Tabla 7. Relación entre problemas operativos y percepción del socio.....	30
Tabla 8. Sugerencias para mejorar la gestión de riesgos operativos	30
Tabla 9. Matriz de propuestas para la implementación	38
Tabla 10. Programa de capacitación	40
Tabla 12. Cronograma de Actividades	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la cooperativa	32
Figura 2. Organigrama estructural.....	33
Figura 3. Estrategias de solución	37

INTRODUCCIÓN

El riesgo operativo se ha consolidado como uno de los desafíos más críticos dentro de la gestión institucional de las entidades financieras, particularmente en las cooperativas de ahorro y crédito. Las instituciones financieras de este tipo inciden en la inclusión financiera de comunidades tanto urbanas como rurales, que se ubican en zonas donde el acceso a los servicios financieros es limitado. Sin embargo, a pesar de su incidencia positiva en el mercado, se presentan factores que afectan la eficiencia, la sostenibilidad y la rentabilidad de estas instituciones. Estos factores provienen de los errores humanos, de fallas en la tecnología, de procesos repetidos y de eventos externos.

En la actualidad, en el Ecuador se ha generado una ola creciente de digitalización de los servicios, así como reformas regulatorias y la presión por buscar mecanismos para mantener la confianza de los socios. Además, los rezagos de los efectos de la pandemia, exponen deficiencias en la estructura de los sistemas de control dentro de las instituciones, así como en la preparación del personal. Condiciones que afectan el impacto en la probabilidad de incidentes operativos, generando efectos como son los reprocesos administrativos y las pérdidas económicas importantes, lo que puede llegar a comprometer la estabilidad financiera y la calidad del servicio.

A través del análisis de los problemas antes descritos es posible desarrollar e implementar un plan de contingencia que permita fortalecer la capacidad de respuesta de Uniotavalo ante incidentes operativos, así como el mejorar la gestión de riesgos y garantizar la permanencia de la institución. En este marco, el objetivo general de la presente investigación es evaluar los riesgos operativos de la Cooperativa Uniotavalo y proponer un plan de contingencia que contribuya a optimizar la gestión institucional y la sostenibilidad financiera.

Para alcanzar este propósito, primero se procede a dar un contexto a través de un marco teórico y una revisión del estado del arte, a continuación, se desarrolla la metodología, para la cual se ha propuesto realizar un análisis descriptivo, de tipo no experimental y con un enfoque cualitativo, a través de entrevistas dirigidas a los

jefes de los departamentos directamente vinculados con el riesgo operativo, finalmente, se procesa la información y se establece la situación actual de la cooperativa. En base a toda esta recopilación de información se procede a plantear un plan de contingencia para hacer frente a los factores de riesgo encontrados en la institución.

La relevancia de esta investigación parte de su aporte práctico dentro del sector financiero, debido a que los resultados no solo permiten conocer el estado actual de las instituciones, sino que permite elaborar propuestas concretas que fortalecen la capacidad de resiliencia de la entidad. Asimismo, los hallazgos se constituyen en una referencia útil para otras cooperativas que enfrentan desafíos similares, contribuyendo al desarrollo y sostenibilidad del sistema financiero popular y solidario en Ecuador.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Riesgo operativo

El riesgo operativo es un componente esencial dentro de la gestión financiera de las instituciones, abarca las pérdidas que pueden derivarse de fallos en los procesos internos, errores humanos, deficiencias tecnológicas y eventos externos inesperados (Basel Committee on Banking Supervision, 2018). A nivel global, las entidades financieras han reforzado sus mecanismos de control interno para mitigar los efectos negativos de estos riesgos.

En su estudio Martínez & Pérez (2020) encontraron que para América Latina los procesos digitales de los servicios y la necesidad de establecer regulaciones más estrictas afecta la gestión del riesgo operativo. Mientras que en el caso del Ecuador, las normas que rigen al sector financiero establecen disposiciones concretas orientadas a la administración del riesgo operativo dentro del sector de las cooperativas. Para lo cual la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) implementó regulaciones alineadas con los estándares internacionales para mejorar la estabilidad del sistema financiero de las cooperativas (SEPS, 2019).

Por otro lado, en la región andina, las cooperativas adoptaron estrategias como el control interno con el fin de minimizar los errores operativos y garantizar que las instituciones perduren (González & Ramírez, 2021). En el caso de Imbabura el papel de las cooperativas se enfoca en la inclusión financiera, a pesar de verse expuestas a desafíos importantes como resultado de una infraestructura tecnológica limitada y una necesidad creciente de fortalecer los controles internos (López, 2022).

Tipología del riesgo operativo

Las cooperativas de ahorro y crédito están expuestas a diversos tipos de riesgo operativo que pueden comprometer su estabilidad financiera. Uno de los riesgos más comunes es el fraude y los errores humanos, los cuales pueden derivarse de la falta de controles internos adecuados, la deficiencia en los procesos de verificación de información y la ausencia de mecanismos de supervisión efectivos

(Gutiérrez & Rodríguez, 2018). También, se encuentra el fraude financiero, el cual afecta la confianza de los socios y clientes en la cooperativa (Mendoza, 2020).

Por otro lado, se presenta la exposición a riesgos tecnológicos, como resultado de la digitalización de los servicios financieros, generando una vulneración a sistemas informáticos, fallos de plataformas y ciberataques (Velasco, 2021; Benavides, 2022). Además, se encuentra la falta de procedimientos definidos y de políticas adecuadas, debido a la importancia que tienen las estrategias de control y la capacitación del personal en el control y la reducción de fallas operativas (Cruz, 2019). Convirtiendo a la automatización de tareas y la implementación de auditorías internas en procesos necesarios que permiten fortalecer los procesos internos (Vásquez & Herrera, 2023).

Así también, la estabilidad financiera se ve afectada como resultado de las crisis económicas, los desastres naturales y los cambios en las regulaciones, obligando a las cooperativas a adaptarse a nuevas exigencias de forma periódica (Hidalgo, 2020). En Otavalo, algunas entidades se han implementado planes de contingencia para mitigar los efectos adversos de estos eventos externos (Mora, 2023).

Impacto del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito

El riesgo operativo puede tener consecuencias significativas en la estabilidad y el desarrollo financiero. En América Latina, los efectos de una mala gestión del riesgo operativo se han manifestado en pérdidas económicas considerables, generadas por fraudes internos, errores en la administración de recursos y fallas tecnológicas (Navarro & Guzmán, 2018). Frente a lo cual Pacheco (2020) señala la importancia de implementar mecanismos de controles internos, orientados a reducir la exposición a los riesgos y mejorar la sostenibilidad financiera.

El riesgo operativo en las cooperativas ecuatorianas ha llevado a la implementación de estrategias que permitan controlar y reducir el riesgo operativo, con la implementación de herramientas tecnológicas más sofisticadas y la capacitación del personal (Sánchez & Rivera, 2021). No obstante, Ortega (2019), señaló que el incumplimiento de la normativa y la falta de control en los procesos genera problemas cuando se busca prevenir el surgimiento de fraudes y errores operativos.

Mientras que el fortalecimiento de los marcos de regulación es importante en los procesos de mejora dentro de la gestión de riesgo operativo (Fernández & Castro, 2022). Para Vega (2023), las cooperativas requieren desarrollar planes de acción y auditorías internas rigurosas, así como la digitalización de procesos importantes.

1.2. Desarrollo financiero

El concepto de desarrollo financiero hace referencia a la evolución y optimización de los sistemas financieros, cuyo propósito es garantizar una mayor eficiencia, accesibilidad y estabilidad para los agentes económicos en un contexto nacional e internacional. Según Levine (2018), el desarrollo financiero implica el fortalecimiento de los mercados de crédito, la diversificación de productos financieros, y la mejora en la inclusión financiera.

Además el desarrollo de los sistemas financieros ha sido importante para impulsar la competitividad para las instituciones en América Latina, sobre todo en un entorno que se caracteriza por la volatilidad económica y los altos índices de informalidad en las economías. Mientras que en el Ecuador, las políticas de inclusión financiera que se han implementado han llegado a generar un incremento en el acceso a servicios financieros formales, sobre todo en sectores rurales marginalizados.

El desarrollo financiero también está relacionado con el aumento de la confianza en las instituciones financieras, lo cual favorece la estabilidad económica y reduce el riesgo de crisis financieras sistémicas. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), el crecimiento sostenido de las economías latinoamericanas depende, en gran medida, del grado de desarrollo de sus sistemas financieros. En Ecuador, el acceso al crédito y la sostenibilidad del sistema financiero han sido temas de preocupación, debido a las fluctuaciones en los precios de los productos básicos y los efectos del cambio climático sobre la agricultura, que son sectores clave de la economía.

A nivel microeconómico, estas entidades desempeñan un rol fundamental en el desarrollo financiero de las economías locales. En el caso específico de la ciudad de Otavalo, las cooperativas han sido una respuesta clave ante la falta de acceso a servicios bancarios en zonas rurales y periurbanas. En este contexto, el desarrollo

financiero no solo es un indicador de crecimiento macroeconómico, sino también un motor esencial para el bienestar de los individuos y las comunidades.

La relevancia del desarrollo financiero se extiende a la capacidad de las instituciones para gestionar riesgos, especialmente el riesgo operativo, que puede afectar la rentabilidad y estabilidad. Un adecuado control de estos riesgos permite ofrecer productos financieros competitivos y diversificados, adaptados a las necesidades de los socios, lo que a su vez fomenta su crecimiento. La estabilidad financiera también depende de su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios en el entorno económico, un desafío relevante en el contexto actual, caracterizado por la digitalización y la globalización de los mercados.

Entonces, el desarrollo financiero tiene una incidencia directa en la competitividad del sector, las instituciones financieras con una sólida base de capital y un modelo de negocio eficiente pueden ofrecer condiciones más favorables para el financiamiento de proyectos productivos. En el caso de las cooperativas, el desarrollo financiero es clave para mantener una oferta de servicios amplia y accesible para todos sus miembros, contribuyendo al dinamismo económico y social de la región.

Indicadores del desarrollo financiero

Los indicadores del desarrollo financiero son herramientas esenciales para evaluar la salud y el desempeño de las instituciones financieras. En América Latina, los sistemas financieros se caracterizan por la diversidad de actores involucrados, desde grandes bancos hasta cooperativas de ahorro y crédito, que ofrecen una gama de productos y servicios financieros a diferentes sectores de la población. En este contexto, la medición del desarrollo financiero implica una serie de indicadores clave, tales como la liquidez, rentabilidad, solvencia y el crecimiento de la cartera de créditos (Orozco & Zúñiga, 2019).

La liquidez, entendida como la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, es un indicador fundamental del desarrollo financiero. Una adecuada gestión de la liquidez garantiza que estas instituciones puedan responder de manera eficiente a las demandas de crédito y depósitos de sus socios, sin comprometer su

estabilidad financiera. La liquidez también está estrechamente vinculada a la rentabilidad, una institución financiera líquida puede generar mayores ingresos a través de la colocación de créditos y otros servicios financieros, lo que contribuye al crecimiento (Gómez & Pérez, 2021).

La rentabilidad se evalúa comúnmente a través de indicadores como *el Return on Assets* (ROA) y *el Return on Equity* (ROE), que miden la eficiencia con la que utiliza sus recursos para generar ganancias. En el contexto de Ecuador, los indicadores de rentabilidad han mostrado un comportamiento positivo en el sector de las cooperativas, debido a las estrategias de diversificación de productos y la ampliación de la base de socios. Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2022) estas instituciones han mantenido un ROE estable, lo que refleja una adecuada rentabilidad para sus miembros.

La solvencia es otro indicador crítico del desarrollo financiero, mide la capacidad de una institución para afrontar riesgos financieros sin comprometer su estabilidad. Las entidades que mantienen una alta solvencia son menos vulnerables a crisis económicas o financieros, y pueden mantener un nivel adecuado de capital propio para garantizar su funcionamiento a largo plazo.

El crecimiento de la cartera de créditos es otro indicador esencial del desarrollo financiero, refleja la capacidad para expandir su base de socios y satisfacer las demandas de crédito de la población. Sin embargo, este indicador debe ser evaluado con cautela, un crecimiento desproporcionado en la cartera de créditos puede generar un incremento en la morosidad, lo que afectaría la rentabilidad y la estabilidad.

Por último, el desarrollo financiero también depende de su capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, como la digitalización y la sostenibilidad. En Ecuador, la implementación de nuevas tecnologías financieras ha permitido a las cooperativas ofrecer servicios más eficientes y accesibles, especialmente en zonas rurales. Esta capacidad de innovación es esencial para mantener un crecimiento sostenido y seguir contribuyendo al desarrollo económico y social de las comunidades locales.

Relación entre riesgo operativo y desarrollo financiero

El riesgo operativo se refiere a la posibilidad de que una institución financiera sufra pérdidas debido a fallos en sus procesos internos, personas, sistemas o eventos externos (Basel Committee on Banking Supervision, 2018). En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, la gestión adecuada del riesgo operativo es crucial para garantizar la estabilidad y el desarrollo financiero a largo plazo. La relación entre riesgo operativo y desarrollo financiero radica en que una gestión deficiente de los riesgos puede afectar negativamente la rentabilidad y la sostenibilidad, lo que, a su vez, limita su capacidad para ofrecer servicios financieros a sus miembros.

En América Latina, han sido especialmente vulnerables a los riesgos operativos debido a su modelo de gestión, que en muchos casos depende de estructuras organizativas más pequeñas y menos sofisticadas tecnológicamente que los bancos comerciales. Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), las cooperativas deben implementar políticas y procedimientos eficaces para mitigar los riesgos operativos, tales como la capacitación de su personal, la adopción de tecnologías adecuadas y la supervisión de sus actividades financieras.

En Ecuador, la gestión del riesgo operativo ha ganado relevancia en los últimos años, especialmente en el sector de las cooperativas de ahorro y crédito. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ha implementado regulaciones para garantizar que las instituciones cuenten con los sistemas adecuados para gestionar el riesgo operativo, lo que ha permitido mejorar la transparencia y eficiencia del sector (SEPS, 2020).

La relación entre el riesgo operativo y el desarrollo financiero también se refleja en la capacidad de las cooperativas para manejar crisis y adaptarse a cambios económicos. Una gestión eficiente del riesgo operativo no solo reduce los costos asociados con fallos internos, sino que también fortalece la confianza de los socios, lo que a su vez mejora la estabilidad financiera.

Además, el riesgo operativo puede tener un impacto directo en la reputación de la entidad, lo que afecta su capacidad para atraer nuevos socios y mantener la lealtad de los existentes. Una adecuada gestión de este riesgo también implica la implementación de sistemas de control interno, auditorías regulares y la capacitación constante del personal.

Entonces, la relación entre el riesgo operativo y el desarrollo financiero resalta la importancia de la capacidad de adaptación y resiliencia organizacional. Las cooperativas que logran integrar un enfoque proactivo en la gestión de riesgos pueden minimizar los efectos negativos de eventos inesperados, lo que permite mantener una trayectoria de crecimiento continuo y una mayor confianza de los socios, factores clave para el desarrollo financiero en el sector.

1.3. Cooperativas de ahorro y crédito en el sistema financiero

Las cooperativas de ahorro y crédito juegan un papel fundamental en la promoción de la inclusión financiera, especialmente en las economías emergentes. En América Latina, estas instituciones han demostrado ser una alternativa efectiva frente a la exclusión del sistema financiero formal, proporcionando acceso a servicios bancarios a sectores de la población tradicionalmente marginados (Vásquez, 2018). A diferencia de las entidades financieras tradicionales, las instituciones operan bajo principios de solidaridad y participación, lo que les permite ofrecer productos y servicios adecuados a las necesidades de sus socios, sin buscar maximizar los beneficios a través de la rentabilidad (Sánchez & Rodríguez, 2020). La inclusión financiera que promueven se refleja no solo en el acceso a productos de ahorro y crédito, sino también en el fomento de una cultura financiera más inclusiva y participativa.

En países de América Latina, como Ecuador, dichas instituciones han consolidado su presencia como actores estratégicos en la provisión de servicios financieros. Según Pérez et al. (2019), estas instituciones representan un pilar para la economía, particularmente en zonas rurales y en sectores con dificultades para acceder a créditos bancarios convencionales. Al operar bajo un modelo cooperativo, pueden adaptar sus productos financieros a las necesidades particulares de sus miembros, lo que facilita la inclusión de los más vulnerables en

el sistema financiero formal. Esta adaptabilidad es un factor clave para entender su importancia en la economía local y regional.

En el contexto ecuatoriano, las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan una función estratégica en la cobertura de servicios financieros en áreas donde los bancos comerciales no tienen presencia significativa. La Ley de Economía Popular y Solidaria, promulgada en 2011, brindó un marco regulatorio que fortaleció a las entidades, promoviendo su consolidación y expansión en el país (López, 2020). Este tipo de instituciones ha sido crucial para el desarrollo de la economía local, particularmente en las zonas rurales, donde la banca tradicional encuentra mayores obstáculos para operar. A través de sus actividades, contribuyen al desarrollo de proyectos productivos y al acceso al crédito de pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

En la región Sierra, particularmente en Pichincha y otras provincias estas instituciones han sido clave para dinamizar la economía local. Según Ramos y Ortega (2021), la cercanía de estas instituciones a sus comunidades les ha permitido diseñar productos específicos para sectores como la agricultura, el comercio y la producción artesanal. Esta conexión directa con las necesidades locales se ha traducido en una mayor eficacia en la distribución de recursos y la inclusión financiera en poblaciones que históricamente han sido excluidas de los servicios bancarios tradicionales.

Entonces, en la ciudad de Otavalo, la cooperativa de ahorro y crédito Uniotavalo, como actore clave en el sistema financiero local, ha tenido un impacto significativo en el bienestar económico de sus habitantes. En un contexto de crecimiento económico sostenido en la provincia de Imbabura, estas entidades ofrecen servicios que permiten a las personas acceder a créditos de bajo costo, financiamiento para pequeños emprendimientos y programas de ahorro orientados a mejorar las condiciones de vida de los miembros de la comunidad (González, 2022). La gestión permite que Otavalo siga siendo un ejemplo de cómo las pueden impulsar el desarrollo local, fomentando el acceso a servicios financieros para los sectores menos favorecidos.

Modelo de gobernanza en las cooperativas de ahorro y crédito

El modelo de gobernanza se distingue por su estructura democrática, donde los socios tienen voz y voto en las decisiones que afectan a la organización. A diferencia de las instituciones financieras tradicionales, que suelen ser controladas por un pequeño grupo de accionistas, promueven la participación activa de todos sus miembros, lo que les permite desarrollar un modelo más inclusivo y transparente (Martínez & Herrera, 2021). Esta gobernanza participativa tiene un impacto directo en la forma en que se gestionan los recursos, lo que se traduce en una distribución más equitativa de los beneficios y en una mayor responsabilidad social por parte de la institución.

En el contexto de América Latina, el modelo cooperativo ha logrado consolidarse como un modelo alternativo al sistema bancario tradicional. De acuerdo con Sánchez (2018), en países como Colombia, Perú y Ecuador, las entidades han implementado sistemas de gobernanza que permiten una mayor involucración de los socios en los procesos decisionales. Esta estructura participativa no solo mejora la confianza entre los miembros, sino que también fortalece el compromiso con la estabilidad financiera. La implicación activa de los socios es una de las claves para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de estas entidades.

En Ecuador, estas entidades están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la cual establece lineamientos específicos para asegurar que los modelos de gobernanza sean coherentes con los principios cooperativos. Según la SEPS (2020), estas instituciones deben contar con órganos de control y gestión conformados por los propios socios, quienes eligen a sus representantes a través de elecciones democráticas. Este modelo de gobernanza asegura que las decisiones estratégicas se tomen de manera consensuada y reflejen los intereses de la comunidad en lugar de los de un grupo reducido de propietarios.

En la región Sierra, las cooperativas de ahorro y crédito han implementado modelos de gobernanza que, si bien están alineados con los principios generales establecidos por la ley, han adoptado características propias según las necesidades de cada comunidad. En algunas de estas entidades, los socios participan

activamente en la gestión de los recursos, tomando decisiones clave sobre el tipo de proyectos que deben financiarse o el perfil de los créditos a ofrecer (Bravo & Castillo, 2019). Este enfoque descentralizado de la gobernanza ha permitido que se ajusten mejor a las particularidades locales, promoviendo la confianza y el compromiso entre los socios.

En Otavalo, estas instituciones han adoptado este modelo de gobernanza participativa, permitiendo a los socios influir directamente en las decisiones estratégicas. Este modelo ha tenido un impacto positivo en la transparencia y eficiencia de las operaciones locales. Según González (2021), la participación activa de los miembros en la toma de decisiones ha incrementado la confianza de los socios en sus instituciones, lo que ha resultado en un crecimiento constante en el número de afiliados y una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos. La gobernanza cooperativa en Otavalo refleja la importancia de un modelo inclusivo y adaptado a las necesidades locales.

1.4.El riesgo operativo y su relación con el desempeño financiero

El análisis del riesgo operativo y su relación con el desempeño financiero ha sido un tema recurrente de estudio en diversos contextos geográficos y sectoriales. A nivel mundial y, especialmente, en América Latina, las instituciones financieras enfrentan riesgos operativos que, si no se gestionan adecuadamente, pueden generar impactos negativos en su estabilidad financiera. Estos riesgos están asociados principalmente con fallos en los procesos internos, fraudes, errores humanos y fallos tecnológicos, los cuales afectan la rentabilidad y el desarrollo a largo plazo de las entidades. Diversos estudios han abordado estos factores y han proporcionado enfoques sobre cómo mitigar estos riesgos, los cuales son esenciales para el sostenimiento del sector financiero.

A continuación se presenta una revisión de antecedentes que se centra en estudios recientes que han tratado el riesgo operativo desde una perspectiva amplia, que abarca tanto la región latinoamericana, como Ecuador, la Sierra Central y, de manera más particular, la ciudad de Otavalo.

De acuerdo con el estudio de López y Espinosa (2021), que se enfocó en analizar el comportamiento de los factores del riesgo operacional en el sector bancario de Bogotá, Colombia, se identificaron las variables determinantes de este riesgo y su correlación con el tiempo de vinculación de gerentes y directores operativos. La investigación tuvo un alcance correlacional con enfoque cuantitativo, empleando la prueba de Chi-cuadrado de Pearson, el análisis de correspondencias simples y la normalización simétrica. La población estuvo conformada por las entidades bancarias de la ciudad, considerando un total de 16 bancos y 1217 oficinas, de las cuales se determinó una muestra probabilística de 293 sujetos con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta estructurada en dos secciones: la primera destinada a la caracterización de los participantes y la segunda enfocada en la identificación de los riesgos operacionales a través de preguntas tipo Likert organizadas en cuatro dimensiones. Entre los principales hallazgos, se identificó que los factores de mayor impacto en el riesgo operacional incluyen fallas en los modelos utilizados, errores en la información contable, lavado de dinero, debilidades en los procesos de contratación y riesgos relacionados con la seguridad tecnológica. Se concluyó que existen variaciones moderadas en la percepción del impacto de estos riesgos según la vinculación de los directivos con las entidades bancarias.

Por otro lado, el estudio de Álvarez et al. (2024), abordó el análisis del riesgo operacional en los procesos contables, se evidencia la importancia de la gestión eficiente de los registros contables en entidades públicas para garantizar la razonabilidad financiera. En este contexto, la investigación desarrollada sobre la Superintendencia Nacional de Salud en el año 2023 tuvo como objetivo analizar la gestión de los registros contables con el propósito de mitigar los riesgos operacionales inherentes a dicha área. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo bajo la metodología de estudio de caso, empleando técnicas de análisis documental que incluyeron la revisión de estados financieros, información histórica, diagramas de flujo, procedimientos e informes de gestión contable. La población de estudio correspondió a los registros contables de la Superintendencia Nacional de Salud, permitiendo identificar procedimientos no documentados y la necesidad de seguimiento sobre aquellos formalizados. Entre los principales hallazgos, se

destacó la relevancia de la evaluación continua del riesgo operacional, dado su impacto en la razonabilidad financiera y en la credibilidad institucional. De esta manera, la investigación resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno para reducir deficiencias que puedan generar implicaciones legales y financieras.

En el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito Muncha (2018), analizó la administración del riesgo operativo y sus efectos económicos-financieros antes y después de la implementación de la normativa de gestión del riesgo operativo. El objetivo de la investigación fue examinar el impacto de esta normativa en la gestión del riesgo, identificando los principales cambios en los indicadores financieros y operativos de las entidades analizadas. La metodología empleada combinó un enfoque cuantitativo y cualitativo, utilizando una investigación bibliográfica-documental y de campo. La población estuvo conformada por cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, y se seleccionó una muestra de cinco entidades con mayor captación de operaciones crediticias. Entre los principales resultados, se evidenció que, tras la implementación de la normativa, se adoptaron estrategias más estructuradas para la mitigación del riesgo operativo, lo que influyó en una mejora de sus indicadores de solvencia y rentabilidad. Asimismo, se observó una mayor sistematización en los procesos de control y auditoría interna, permitiendo una gestión más eficiente de los riesgos inherentes a sus actividades financieras.

Del mismo modo Ramírez (2023), analizó la gestión del riesgo operativo en el factor personas y su impacto en la rentabilidad de las instituciones financieras, enfocándose en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. El objetivo principal del estudio es evaluar la incidencia del riesgo operativo en la rentabilidad de la entidad, verificando la efectividad del sistema de control interno. La metodología empleada es de enfoque cuantitativo, con una investigación de tipo descriptiva y explicativa, basada en el análisis documental y la recolección de datos de una población compuesta por 378 empleados distribuidos en diversas sucursales a nivel nacional. Los resultados evidencian que las deficiencias en la gestión del riesgo operativo inciden negativamente en la rentabilidad, resaltando la necesidad de fortalecer las políticas de control interno. Asimismo, se concluye que

la aplicación del método FMEA permite identificar y mitigar los riesgos de manera más efectiva, optimizando los procesos organizacionales y reduciendo el impacto financiero de los eventos de riesgo operativo en la entidad. Estos hallazgos subrayan la importancia de implementar estrategias de gestión del riesgo que minimicen las pérdidas y contribuyan a la estabilidad financiera.

Con respecto a las instituciones financieras Fajardo (2020), estudió la gestión del riesgo operativo en instituciones bancarias constituye un factor determinante para la optimización del control interno y la reducción de impactos negativos en la operatividad financiera. Esta investigación tuvo como objetivo analizar los riesgos internos y externos que afectan el desempeño operativo de las entidades bancarias ecuatorianas, identificando mecanismos preventivos y correctivos para mitigar su incidencia. Metodológicamente, se desarrolló un estudio con enfoque empírico mediante la aplicación de encuestas a usuarios sobre la atención recibida, entrevistas a personal administrativo y observaciones directas de los procesos internos, con una muestra representativa de entidades del sector financiero. Los resultados evidenciaron deficiencias en la identificación y control de eventos adversos, generados por fallas humanas, tecnológicas y estructurales, lo que ocasiona retrasos en la operatividad y costos innecesarios. Asimismo, se determinó que la implementación de una unidad de gestión de riesgos basada en la norma ISO 31000 y en metodologías como el análisis histórico-lógico permitiría prever situaciones adversas y establecer estrategias de mitigación oportunas. En conclusión, la aplicación de un enfoque integral en la administración del riesgo operativo contribuiría significativamente a la sostenibilidad y eficiencia del sistema financiero ecuatoriano (Rodríguez, Piñeiro, & De Llano, 2013; Peña, 2015; Estrada, Andrade, & Espín, 2018; Casares & Lizarzaburu, 2016).

De manera similar el estudio de Vásconez (2023), se enfocó en analizar el riesgo operativo y su incidencia en el desarrollo financiero, señalando que resulta fundamental en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, dado su impacto en la estabilidad y sostenibilidad de estas entidades. En este sentido, la investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda., de la ciudad de Otavalo, durante el periodo 2020, se enfocó en examinar los factores que influyen en el riesgo operativo y las metodologías para su medición, con el

propósito de proponer estrategias para mitigar sus efectos negativos en la gestión financiera. Metodológicamente, se aplicó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y un método deductivo, permitiendo evaluar el fenómeno sin manipular las variables. La investigación fue de campo y documental, empleando entrevistas y análisis de datos como técnicas de recolección de información. La población estuvo conformada por cuatro miembros clave involucrados en la gestión del riesgo operativo, así como por documentos financieros y normativos. Entre los principales hallazgos, se identificó que el riesgo operativo incide directamente en la liquidez y rentabilidad, evidenciándose la necesidad de fortalecer los controles internos y mejorar la gestión de riesgos. En consecuencia, se concluyó que la implementación de metodologías de evaluación y estrategias de mitigación permitiría reducir la exposición al riesgo y mejorar el desempeño financiero de la entidad.

Con relación a la localidad, el estudio de Chabusa et al. (2019), analizó la administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, con el propósito de evaluar su impacto en la eficiencia institucional y la gestión financiera. La investigación, de carácter descriptivo, emplea el método deductivo para examinar las variables relacionadas con la administración del riesgo, identificando sus fundamentos teóricos y su aplicación en el sector. La muestra del estudio comprende cooperativas de ahorro y crédito del país, permitiendo detallar los principales factores que inciden en la gestión del riesgo. Los resultados evidencian que una administración eficiente del riesgo operativo se asocia con la implementación de lineamientos estratégicos alineados a los objetivos institucionales, así como con la ejecución de auditorías y evaluaciones continuas que fortalezcan la identificación y mitigación de fallas operativas. En términos generales, se concluye que el establecimiento de criterios sólidos y procesos de recuperación estructurados contribuye a la optimización del desempeño institucional y la sostenibilidad financiera del sector.

Por su parte la investigación de López (2023), analizó el riesgo operativo y su incidencia en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito, planteando la evaluación de los factores que inciden en la rentabilidad de la COAC “Nueva Esperanza” Ltda. durante el período 2022. La investigación tiene como objetivo

principal determinar la relación entre el riesgo operativo y el desempeño financiero de la entidad, identificando los factores de mayor impacto y el nivel de exposición al riesgo. Metodológicamente, se empleó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, de tipo descriptivo y de campo, recopilando datos a través de entrevistas dirigidas al personal clave, así como un análisis documental de normativa, resoluciones y estados financieros. La población del estudio estuvo conformada por cuatro miembros del equipo administrativo, incluyendo el gerente general, jefe financiero, auditor interno y responsable de riesgo, mientras que la revisión documental abarcó un total de ocho registros relevantes. Los resultados evidenciaron que la gestión ineficiente de riesgos operativos afecta significativamente la rentabilidad de la cooperativa, destacando deficiencias en los controles internos y procesos administrativos como principales factores de vulnerabilidad. En términos generales, el estudio permitió corroborar la incidencia del riesgo operativo en el desempeño financiero de la COAC, resaltando la necesidad de fortalecer estrategias de mitigación para mejorar la estabilidad y sostenibilidad de la entidad.

Por último, Damián (2023), estudió la gestión del riesgo operativo en el área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., con el propósito de proponer un modelo que optimice la toma de decisiones y mejore los indicadores financieros de la entidad. La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, de tipo descriptivo-explicativo, aplicando métodos analítico-sintético y deductivo-inductivo, con la utilización de técnicas como la observación, la entrevista y la encuesta. La población de estudio está conformada por socios, gerencia y colaboradores del área de crédito, y la muestra se determina en 364 encuestas aplicadas a los usuarios de los servicios financieros. Los resultados evidencian deficiencias en el análisis y evaluación de los solicitantes de crédito, falta de seguimiento en las operaciones crediticias y ausencia de controles internos específicos, lo que impacta negativamente en la gestión del riesgo operativo. En respuesta a estos hallazgos, se diseña un modelo de gestión que incorpora políticas específicas para el área de crédito y medidas como el fortalecimiento de la capacitación del personal, con el fin de garantizar una administración eficiente y sostenible de los recursos financieros.

Normativa

En el marco del riesgo operativo y su incidencia en el desarrollo financiero de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, es fundamental conocer las normativas y leyes que rigen y regulan su actividad. Estas normativas no solo aseguran el correcto funcionamiento de las entidades financieras, sino que también buscan proteger los intereses de los socios y garantizar la estabilidad del sistema financiero nacional. A continuación, se describen las leyes y regulaciones pertinentes que orientan la operatividad de las cooperativas en Ecuador.

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador (2008), en su artículo 300, establece un marco legal claro para el sistema financiero del país, destacando la importancia de la regulación de las cooperativas de ahorro y crédito como entidades esenciales en el fortalecimiento del bienestar económico de la ciudadanía. Este marco constitucional promueve la inclusión financiera, garantizando el acceso equitativo a servicios financieros, y establece la responsabilidad del Estado en la supervisión y control de las entidades que operan en el sector, con el fin de asegurar su estabilidad y sostenibilidad.

Ley general de instituciones del sistema financiero

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), establece las disposiciones fundamentales para la organización, funcionamiento y supervisión de las instituciones financieras en el país, incluyendo las cooperativas de ahorro y crédito. Este cuerpo legal tiene como objetivo asegurar la estabilidad del sistema financiero nacional, promover la transparencia, y regular la gestión de riesgos operativos, crediticios y financieros dentro de las entidades del sector. Es relevante debido a que determina las bases para la supervisión y control, lo cual impacta directamente en la gestión de riesgos y el desarrollo financiero de estas instituciones.

Código orgánico monetario y financiero

El Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF; 2014), regula los aspectos relacionados con la política monetaria, la regulación del sistema financiero, y las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito. Este código incluye disposiciones sobre la gestión de riesgos, la solvencia, la estabilidad y el buen gobierno de las instituciones financieras, siendo de particular relevancia para las cooperativas como la "Uniotavaló" Ltda., dado que establece los parámetros para la evaluación de riesgos operativos y la supervisión de la solvencia financiera (González, 2020). De igual manera, regula los procedimientos para la intervención de las autoridades competentes en casos de crisis financiera, lo cual tiene implicaciones directas en la gestión de riesgo operativo.

Normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

La SEPS en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011), mediante su normativa vigente, establece los lineamientos específicos que deben seguir dichas entidades, en cuanto a la gestión de riesgos operativos. Esta normativa regula los procesos de auditoría interna, la gestión de los fondos de los socios, la provisión de servicios financieros, y la mitigación de riesgos derivados de la actividad operativa. La normativa de la SEPS es esencial para garantizar que las instituciones cumplan con los estándares de seguridad, solvencia y transparencia en su operativa diaria. Además, establece los parámetros para la clasificación de las cooperativas, lo cual tiene implicaciones en su acceso al financiamiento y su estabilidad financiera.

Resolución No. 074-2019-FED-COOPE

La Resolución No. 074-2019-FED-COOPE (2021), establece regulaciones específicas para las cooperativas en relación con el riesgo operativo y su impacto en el desarrollo financiero. Esta normativa destaca la importancia de la implementación de un sistema integral de gestión de riesgos que permita identificar, medir y mitigar los riesgos operativos, tales como los riesgos tecnológicos, humanos y de fraude. La resolución refuerza la necesidad de contar con políticas

claras y procedimientos establecidos para manejar situaciones de crisis y garantizar la continuidad operativa.

Ley orgánica de defensa del consumidor

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2009), que regula los derechos de los consumidores en Ecuador, tiene implicaciones importantes para las cooperativas de ahorro y crédito. En particular, esta ley establece las normas que deben seguir para garantizar la transparencia en sus productos y servicios, y la protección de los derechos de sus socios. La gestión de riesgos operativos también se ve influenciada por esta ley, las cooperativas deben tener sistemas adecuados de información y asesoramiento para asegurar que los consumidores entiendan claramente los productos financieros ofrecidos y evitar situaciones de fraude o malas prácticas comerciales.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe la metodología aplicada en la investigación sobre el riesgo operativo y un plan de contingencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Uniotavalo" Ltda., ubicada en la ciudad de Otavalo. Esta metodología se estructura a partir de los tipos de estudio, los instrumentos de recolección de datos, y la población y muestra seleccionadas, con el objetivo de garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

2.1. Tipo de investigación y enfoque de investigación

La investigación será de tipo descriptivo, se centrará en la recolección y análisis de información con el fin de describir el riesgo operativo y determinar su relación con el desarrollo financiero de la cooperativa. Según Creswell (2019), la investigación descriptiva busca obtener una visión completa del fenómeno a estudiar, mientras que la correlacional tiene como objetivo explorar la relación entre dos o más variables. En este caso, se investigará cómo el riesgo operativo impacta en la eficiencia operativa. La investigación se centrará en la identificación de los factores que afectan la estabilidad operativa, sin realizar cálculos numéricos, sino a través de un análisis de desempeño y cumplimiento.

En enfoque de la investigación será cualitativo, con el objetivo de realizar un análisis de las percepciones de los empleados sobre los riesgos operativos, su impacto en el desempeño y el cumplimiento de las normas. Se emplearán entrevistas estructuradas a los jefes de departamentos de las áreas de contabilidad y ventanillas (de un total de 24 empleados) para recolectar la información necesaria sobre los riesgos operativos que enfrentan en su trabajo diario.

El método cualitativo es un enfoque de investigación que se centra en comprender fenómenos, experiencias o comportamientos a través de la interpretación de datos no numéricos. Este método busca explorar la profundidad y complejidad de los aspectos subjetivos, como las percepciones, opiniones y experiencias de los participantes (Creswell, 2019). Se utiliza comúnmente en estudios sociales y humanos, donde se recopilan datos mediante entrevistas, encuestas abiertas,

observación o análisis de contenido, con el objetivo de identificar patrones, temas o significados que ayuden a comprender mejor la realidad estudiada (Sánchez, 2022).

2.2. Diseño de la investigación

La investigación adoptará un diseño no experimental, el cual es adecuado debido a que se basará en la observación y análisis de la información disponibles sobre los riesgos operativos, sin intervenir ni modificar los eventos observados. Este enfoque permitirá explorar las percepciones y experiencias de los empleados respecto a los riesgos operativos, utilizando datos cualitativos obtenidos de encuestas y entrevistas.

No se realizará manipulación de la información ni control de las variables, lo que permitirá captar de manera natural las dinámicas presentes en el entorno de la cooperativa. De este modo, el diseño no experimental facilita el análisis de las relaciones entre los riesgos operativos y el desempeño organizacional sin alterar el contexto en el que se producen estos fenómenos (Creswell, 2019).

Datos y variables

Los datos serán obtenidos de entrevistas aplicadas a los empleados de las áreas de contabilidad y ventanillas, centradas en identificar las percepciones sobre los riesgos operativos, las normas internas y el cumplimiento de los procesos. Las variables a estudiar incluyen:

- **Riesgo operativo:** Identificación de riesgos percibidos en las áreas de contabilidad y ventanillas, impacto en el desempeño laboral y el cumplimiento de normas.
- **Desempeño laboral:** Opiniones sobre el impacto de los riesgos operativos en la eficiencia y efectividad de los empleados.
- **Cumplimiento de normas:** Análisis del grado de cumplimiento de las normativas internas de la cooperativa relacionadas con los riesgos operativos.

Tabla 1. Variables de estudio

Variable	Descripción	Fuente de Datos
Percepción de Problemas Operativos	Identificación de los problemas que los empleados perciben como posibles causas de dificultades en su trabajo.	Respuestas a las preguntas sobre los problemas o fallos en el trabajo.
Capacitación en Manejo de Problemas	Nivel de formación recibido por los empleados sobre cómo evitar o manejar problemas en su área.	Respuestas sobre la capacitación recibida y su suficiencia para prevenir fallos.
Cumplimiento de Procedimientos	Grado en el que los empleados siguen las normas y procedimientos establecidos para evitar fallos o problemas.	Respuestas sobre la claridad y el cumplimiento de los procedimientos.
Impacto en el Desempeño	Grado en que los problemas operativos afectan la eficiencia y calidad del trabajo en la cooperativa.	Respuestas sobre cómo los problemas operativos afectan el desempeño.
Eficiencia en la Gestión de Problemas	Capacidad para gestionar problemas operativos de manera eficaz.	Respuestas sobre la capacidad de la cooperativa para manejar fallos o problemas.
Impacto en la Satisfacción del Cliente	Evaluación de cómo los problemas operativos afectan la calidad del servicio brindado a los socios.	Respuestas sobre el impacto de los problemas operativos en los clientes.
Propuestas de Mejora	Sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar la gestión de los problemas operativos en la cooperativa.	Respuestas sobre las propuestas para evitar problemas y mejorar el desempeño.

Nota: En esta tabla se presenta la codificación de las variables y la sección dentro de la entrevista que se relaciona con cada variable.

Fuente: elaboración propia

Población y muestra

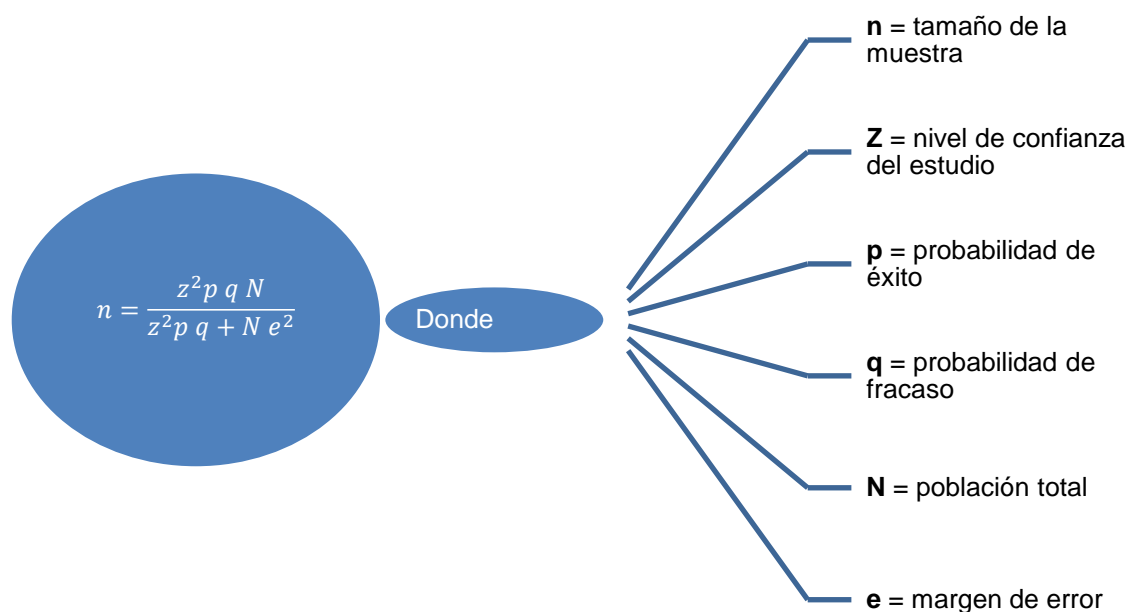
Población

La población constituye el conjunto de elementos que poseen características singulares necesarias para llevar a cabo la investigación y permite realizar un análisis profundo del fenómeno de estudio (Creswell, 2019). En este caso, la población está constituida por los 24 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda., sin embargo, el presente análisis se enfocará específicamente en aquellos que laboran en las áreas de contabilidad y ventanillas,

quienes están directamente involucrados en las operaciones críticas de la institución.

Muestra

La muestra se define como un subconjunto representativo de la población que permite generalizar los resultados al total de empleados en estudio (Creswell, 2019). Para el presente estudio, se seleccionarán 3 jefes de departamentos de las áreas de contabilidad y ventanillas, lo que permitirá obtener una visión representativa de las percepciones sobre los riesgos operativos en estos sectores clave. Es importante señalar que la utilización de una muestra permite al investigador recopilar la información necesaria de manera eficiente, especialmente cuando la población de estudio es numerosa y no se dispone de los recursos o del tiempo suficiente para abarcarla en su totalidad. En tales casos, resulta adecuado aplicar el cálculo de muestra para poblaciones finitas, empleando la fórmula:



Sin embargo, como resultado de contar con una población pequeña de 24 empleados, no se puede aplicar la fórmula para obtener una muestra representativa, sino que se aplicaran encuestas dirigidas a los jefes de departamento.

Instrumentos de recolección de la información

La entrevista es una técnica de recolección de información que consiste en un diálogo planificado entre el investigador y el entrevistado, con el objetivo de obtener datos relevantes sobre un tema específico. Se caracteriza por la interacción directa, lo que permite aclarar dudas en el momento, profundizar en las respuestas y captar aspectos cualitativos como actitudes, opiniones y percepciones (Hernández et al., 2014).

Como resultado de contar con una población pequeña, los datos se recolectarán mediante entrevistas, las cuales estarán diseñadas para evaluar las percepciones de los empleados sobre los riesgos operativos, el desempeño y el cumplimiento de las normas. Las entrevistas, por su parte, permitirán profundizar en los aspectos subjetivos y cualitativos de los procesos operativos y el ambiente de trabajo. La información se recopilará de manera confidencial y se garantizará el consentimiento informado de los participantes (Sánchez, 2022).

Tratamiento y análisis de la información

Los datos cualitativos serán analizados mediante un proceso de codificación y análisis temático, con el objetivo de identificar patrones y relaciones entre los riesgos operativos, el desempeño de los empleados y el cumplimiento de las normas. Los resultados de las encuestas serán analizados de forma descriptiva, sin realizar cálculos numéricos, enfocándose en identificar las áreas de mayor preocupación y los factores que afectan la eficiencia operativa. Se aplicarán técnicas de análisis cualitativo para interpretar los resultados y formular recomendaciones para la mejora continua en los procesos.

Tabla 2. Problemas operativos percibidos y causas identificadas

Problema operativo	Frecuencia	Ejemplo de incidente	Causa principal	Impacto observado
Retrasos en conciliaciones y errores en depósitos	Recurrente	Pago procesado a cuenta equivocada	Errores humanos, falta de doble verificación	Retraso en cierres contables, duplicación de asientos
Errores en cálculo de intereses y transferencias	Esporádico	Fórmula mal configurada en el sistema	Fallas tecnológicas, procedimientos poco claros	Disminuye eficiencia y aumenta reprocesos
Retrasos en validación de documentos y duplicidad de tareas	Recurrente	Apertura de cuenta duplicada entre departamentos	Falta de coordinación y flujos de trabajo poco claros	Afecta productividad y tiempos de atención

Fuente: elaboración propia

La información refleja que los problemas más frecuentes se concentran en errores humanos y procesos duplicados, mientras que los fallos tecnológicos son menos recurrentes, sin embargo, con impactos importantes. Cerca de un 66% de los problemas reportados ocurren de manera recurrente y afectan la eficiencia operativa, mientras que el 34% son esporádicos. Lo que refleja que la mayoría de los riesgos operativos en la cooperativa tienen origen en procesos internos y procedimientos poco claros, más que en factores externos o tecnológicos.

Resultados que se alinean con lo encontrado por Ramírez (2023), que señaló como las deficiencias en la gestión del factor humano y la ausencia de controles internos robustos inciden de forma negativa en la rentabilidad de las instituciones financieras. Asimismo, Muncha (2018) y Vásconez (2023) enfatizan que la falta de sistematización y estandarización de procesos incrementa la probabilidad de errores, reforzando la necesidad de protocolos claros y revisiones periódicas para mitigar riesgos..

Tabla 3. Capacitación recibida y preparación del personal

Capacitación	Suficiencia percibida	Preparación ante incidentes	Necesidad de actualización
Taller anual de control interno y validación de operaciones	Parcialmente suficiente	Sí, con apoyo de equipo y manuales	Sí, especialmente en simulación de casos reales
Capacitación virtual sobre normativas y control de riesgo	No suficiente	Sí, en manejo de software contable	Sí, en procedimientos prácticos y nuevas plataformas
Curso mensual sobre control de riesgo y prevención de errores	Sí, necesario reforzar coordinación interáreas	Sí, experiencia previa y guías internas	Sí, integración interáreas y flujo de trabajo

Fuente: elaboración propia

La capacitación percibida por el personal resulta ser parcial o insuficiente, siendo que solo un 33% de los programas se consideran adecuados por los jefes de departamentos. Lo que refleja un déficit en la preparación práctica, a pesar que presentar un nivel aceptable de conocimiento teórico y apoyo por parte del equipo. La actualización de los programas de formación se identifica como una necesidad recurrente, sobre todo en temas de coordinación dentro de las áreas y simulación de casos reales.

Lo que coincide con lo señalado por Fajardo (2020), quien señala que la formación técnica debe complementarse con prácticas operativas que fortalezcan la capacidad de respuesta ante eventos de riesgo. Del mismo modo, López (2023) advierte que la capacitación continua, alineada a los procesos internos y a la normativa vigente, es esencial para reducir errores y mejorar la efectividad de los controles.

Tabla 4. Claridad y seguimiento de procedimientos

Aspecto evaluado	Nivel de claridad	Cumplimiento	Frecuencia de revisión	Brechas identificadas
Procedimientos y normas	Medianamente claros	Generalmente sí	Anualmente	Falta de control cruzado y checklist digital
Desvío de procedimientos	Parcial	Sí, salvo en urgencias	Cada 3 años	Procedimientos desactualizados, no contemplan nuevas plataformas
Identificación de deficiencias	Parcialmente clara	Parcial	Anualmente	Falta de definición de responsabilidades en procesos especiales

Fuente: elaboración propia

Se evidencia que los procedimientos internos son medianamente claros y en la mayoría de casos se observa un seguimiento de los mismos, sin embargo, se presentan brechas críticas que pueden dar origen a riesgos operativos, sobre todo en situaciones de emergencia o cuando los procesos no están actualizados. Además, a pesar de haberse establecido una revisión continua, no existen garantías en la detección de todas las fallas, lo que refleja una necesidad de implementar herramientas digitales y una revisión de tareas más efectivas.

Resultados que coinciden con lo expuesto por Chabusa et al. (2019), quienes destacan que la ausencia de procedimientos actualizados y controles dinámicos incrementa la probabilidad de incidentes operativos. Vásconez (2023) también resalta que la actualización y claridad de protocolos incide directamente en la reducción de riesgos que afectan la liquidez y rentabilidad institucional.

Tabla 5. Efectos de los problemas operativos sobre eficiencia y productividad

Efecto observado	Área afectada	Impacto en metas y tiempos	Influencia en clima laboral	Nivel de afectación
Retrasos y errores en cierres contables	Contabilidad	Alta, genera reprocesos y sobrecarga	Sí, reduce motivación	Alta
Retrasos en transferencias y cálculo de intereses	Contabilidad / Ventanillas	Media, afecta tiempos de entrega	Parcial, depende de la carga laboral	Media
Duplicidad de tareas y validación de documentos	Ventanillas	Alta, disminuye productividad	Sí, genera estrés	Alta

Fuente: elaboración propia

El 66% de los problemas operativos recurrentes generan impactos importantes en la productividad y la eficiencia del área. Los retrasos en cierres contables y las tareas duplicadas afectan sobre todo la motivación y el clima laboral, mientras que los problemas tecnológicos y esporádicos tienen un efecto moderado. Se observa que los impactos más severos coinciden con errores humanos y fallas en los procedimientos, más que con eventos externos o tecnológicos.

Resultado que se alinea con lo expuesto por López (2023) y Ramírez (2023), quienes concluyen que los riesgos operativos internos afectan directamente el desempeño financiero y el compromiso laboral. Asimismo, Fajardo (2020) subraya que la optimización del control interno es clave para prevenir sobrecargas operativas y mantener la eficiencia institucional.

Tabla 6. Capacidad de respuesta y recursos para la gestión de riesgos operativos

Aspecto evaluado	Nivel percibido	Recursos disponibles	Seguimiento y control	Observaciones
Capacidad de gestión	Alta, depende del caso	Humanos y tecnológicos suficientes	Sí, seguimiento de acciones correctivas	Retrasos en urgencias disminuyen eficacia
Canales de reporte	Sí, claros	Recursos humanos adecuados	Parcial	Personal respaldado al reportar
Implementación de acciones correctivas	Sí, oportunas	Parcial uso de recursos	Sí	Oportunidad de mejorar seguimiento digital

Fuente: elaboración propia

El personal percibe que la cooperativa cuenta con recursos suficientes y canales claros para gestionar problemas operativos. Sin embargo, los retrasos en situaciones críticas y la subutilización de recursos tecnológicos limitan la eficacia en ciertos casos. Además, a pesar de realizar seguimientos y control a las actividades, es necesario implementar nuevas estrategias que permitan fortalecer estos procesos y brindar un mayor control.

Resultados que se alinean con lo encontrado por Vásconez (2023), quien identificó que contar con recursos suficientes no garantiza una gestión eficaz si no se optimiza su uso. De forma similar, Damián (2023) señala que la aplicación incompleta de las herramientas disponibles retrasa la mitigación de riesgos y reduce la eficiencia operativa.

Tabla 7. Relación entre problemas operativos y percepción del socio

Problema operativo	Impacto en calidad del servicio	Comentarios o quejas de socios	Protección de intereses de socios	Nivel de satisfacción
Retrasos en depósitos y cierres contables	Sí, disminuye eficiencia	Sí, reportes y quejas frecuentes	Parcial	Media-alta
Errores en transferencias y cálculo de intereses	Sí, afecta entregas y tiempos	Sí, principalmente en ventanilla	Parcial	Media
Duplicidad de tareas y validación de documentos	Sí, afecta atención	Sí, principalmente por esperas prolongadas	Parcial	Media-alta

Fuente: elaboración propia

Los problemas operativos impactan de forma directa en la satisfacción de los socios, sobre todo en las ventanillas y los servicios de atención directa. Mostrando como los retrasos y errores generan una reducción importante en la calidad del servicio, con un nivel de satisfacción medio-alto, lo que refleja como a pesar de que la cooperativa mantiene estándares de atención, la incidencia de errores internos reduce la percepción de eficiencia y confiabilidad.

Resultados que se alinean con lo expuesto por López (2023) y Vásquez (2023), quienes evidencian que la eficiencia operativa y la calidad de servicio están estrechamente vinculadas a la gestión de riesgos internos. Ramírez (2023) añade que el fortalecimiento de controles internos es esencial para preservar la fidelidad y satisfacción de los socios..

Tabla 8. Sugerencias para mejorar la gestión de riesgos operativos

Propuesta	Enfoque	Recursos necesarios	Impacto esperado
Implementar validación automática y doble verificación digital	Tecnológico	Sistemas integrados y capacitación	Reducción de errores humanos y duplicidad
Actualización de procedimientos y checklist digital	Procedimental	Revisión periódica y entrenamiento	Claridad de roles y reducción de fallas
Capacitación práctica y simulación de casos	Humano	Talleres prácticos y seguimiento	Mejora de habilidades y prevención de riesgos
Sistema único de verificación documental	Tecnológico	Plataforma integrada	Disminución de retrasos y duplicidades

Fuente: elaboración propia

Las propuestas de mejora reflejan un enfoque integral tecnológico en un 40%, un enfoque en los procedimientos y humano en un 30% cada uno, dejando ver cómo la mitigación de riesgos requiere acciones combinadas. Es decir, se ha generado una expectativa sobre cómo la implementación de las medidas puede reducir los errores recurrentes en un 60% y mejorar la eficiencia operativa.

Resultado que se alinea con lo señalado por Muncha (2018), quien destaca que la combinación de automatización, actualización de procedimientos y capacitación especializada es fundamental para mejorar indicadores de solvencia y rentabilidad. Del mismo modo, Damián (2023) subraya que la incorporación de políticas específicas y capacitación focalizada fortalece la sostenibilidad operativa.

2.3. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIOTAVALO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda., fundada el 26 de abril de 2013, se ubica en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura, Ecuador, calle Bolívar y Salinas. La cooperativa está regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y forma parte del segmento 4 de las cooperativas activas en el país (SEPS, 2025).

Reseña de la cooperativa

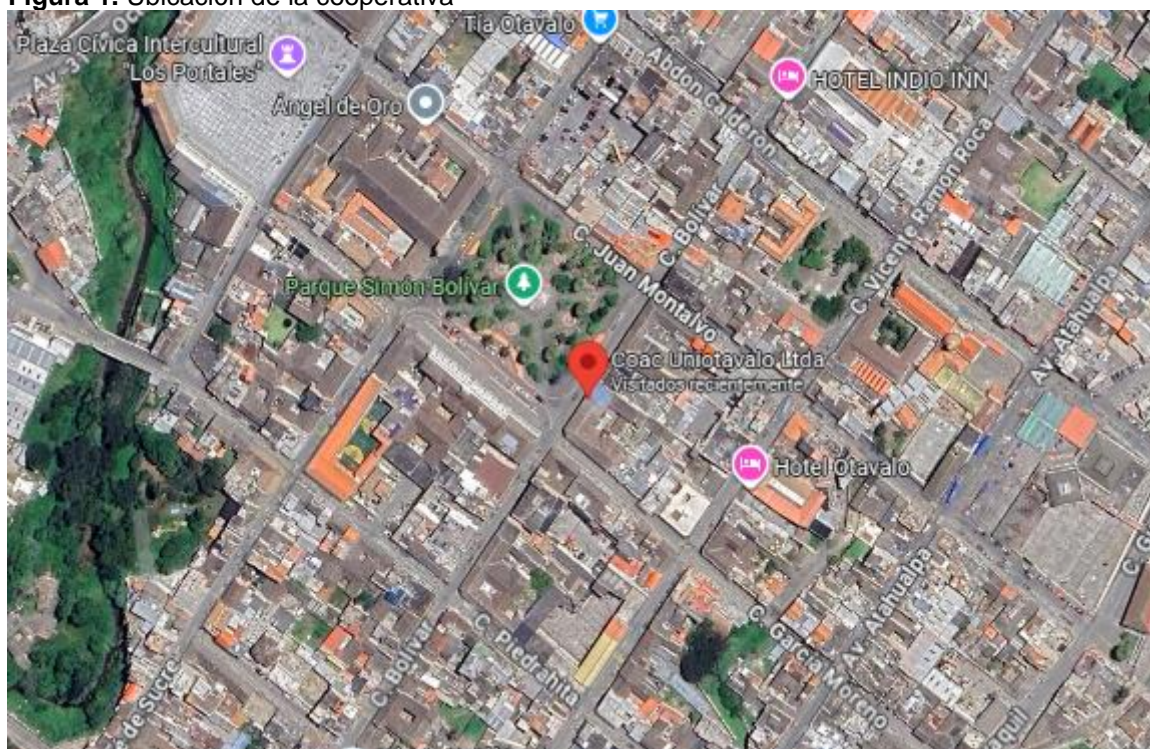
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda. fue oficialmente constituida en el año 2009, mediante el acuerdo ministerial No. 206 del 26 de enero y debidamente inscrita el 9 de abril del mismo año bajo el número 7290, con el propósito de promover la inclusión financiera y responder a las necesidades de la población excluida del sistema bancario tradicional en Otavalo, provincia de Imbabura (Capelo y Méndez, 2017). Esta iniciativa fue impulsada por un grupo de 25 jóvenes otavaleños comprometidos con el desarrollo local imbabureño, quienes apostaron por ofrecer servicios financieros y de asistencia económica de calidad y costo competitivo, especialmente dirigidos a nuevos emprendedores (Uniotavalo, 2025).

Desde su fundación, la cooperativa consolidó su presencia en la ciudad de Otavalo con una sede principal ubicada en la intersección de las calles Bolívar y Juan Montalvo (Uniotavalo, 2025). Con el respaldo de sus socios y mediante un

desarrollo sostenido en los primeros años, Uniotavalo logró posicionarse como un referente local en el cooperativismo, fortaleciendo gradualmente su infraestructura y estructuras de control interno.

En la actualidad, Uniotavalo mantiene una base sólida de socios y una estructura organizativa fundamentada en la rendición de cuentas, transparencia, educación cooperativa y desarrollo comunitario. A través de sus valores —como honestidad, responsabilidad, solvencia, equidad, integridad, justicia, responsabilidad social, lealtad, productividad, calidad en el servicio, trabajo en equipo, creatividad y respeto—, la cooperativa sustenta su compromiso con el bienestar de la comunidad, el crecimiento institucional y la inclusión financiera (Capelo y Méndez, 2017).

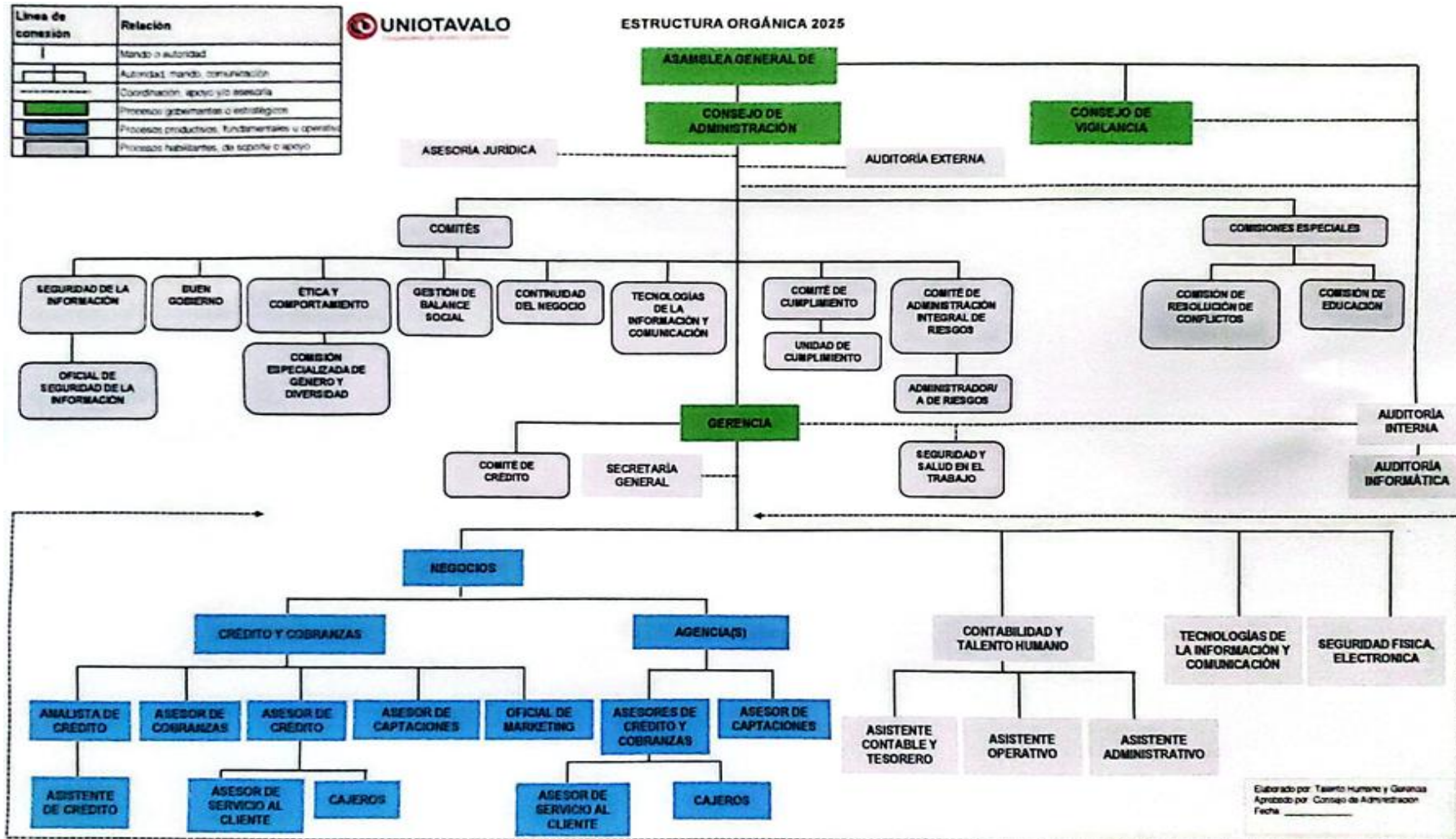
Figura 1. Ubicación de la cooperativa



Fuente: Obtenido de Google Maps (2025)

El organigrama y la estructura interna se describen en el manual de funciones de la cooperativa. Se señalan claramente los roles del Consejo de Administración como órgano directivo, del Consejo de Vigilancia como instancia de control interno y del Gerente como responsable de la gestión administrativa, operativa y financiera, así como otros cargos operativos y de apoyo con funciones específicas distribuidas según perfil profesional (Uniotavalo, 2025).

Figura 2. Organigrama estructural



Fuente: Adaptado de (Uniotavalo, 2025)

Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo tiene como propósito contribuir al bienestar y la calidad de vida de sus socios mediante la oferta de productos y servicios financieros eficientes, accesibles y adaptados a sus necesidades, brindando atención con calidez y equidad, dentro de un marco de solidez, transparencia y responsabilidad social (Uniotavalo, 2025).

Visión

Para el año 2026, Uniotavalo aspira a consolidarse como una entidad financiera robusta y reconocida en la ciudad de Otavalo, destacándose por su enfoque en la inclusión financiera y el crecimiento sostenible, alcanzando un nivel de activos superior a 17 millones de dólares, como resultado de una gestión estratégica orientada al desarrollo de sus socios y al fortalecimiento institucional (Uniotavalo, 2025).

Filosofía

La filosofía institucional de Uniotavalo está fundamentada en los principios cooperativos clásicos: adhesión libre y voluntaria, gestión democrática, autonomía e independencia, educación y formación, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad (Capelo y Méndez, 2017).

2.4. Análisis de la situación de la cooperativa

Desempeño financiero

En el primer trimestre de 2025, Uniotavalo Ltda. reportó una caída del 39,13% en sus ingresos netos, aunque su activo total creció un 3,44% en comparación con el mismo período del año anterior. Este desempeño refleja desafíos en la rentabilidad, posiblemente atribuibles a un incremento en la morosidad y una gestión de riesgos aún en proceso de fortalecimiento (EMIS, 2025). Este desempeño refleja desafíos significativos en la rentabilidad, los cuales pueden estar vinculados a un aumento de la morosidad, así como a la necesidad de fortalecer los controles internos y la gestión de riesgos financieros y operativos (Ramírez, 2023). Adicionalmente, los

problemas operativos internos, como errores humanos y duplicidad de procesos, evidenciados en las áreas de contabilidad y ventanillas, pueden afectar la eficiencia de la gestión financiera y, por ende, incidir en la rentabilidad (Fajardo, 2020; López, 2023).

Gestión de riesgos financieros

Dentro de la cooperativa se han identificado ciertos aspectos que afectan la estabilidad operativa. Partiendo del riesgo de crédito, se observa que la morosidad se ha incrementado, en especial tras la pandemia, como resultado de la vulnerabilidad de los socios y una falta de unidad de riesgos formalizada. A partir de la Resolución 128-2015-F de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera estableció que las cooperativas dentro del segmento 4 no se encuentran obligadas a tener una unidad de riesgos, lo que limita la capacidad de gestión proactiva (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2014).

En cuanto al riesgo operativo, se evidencian debilidades en la infraestructura tecnológica y física, afectando tanto la eficiencia operativa como la seguridad de las transacciones. Además, la falta de integración con otras instituciones financieras y la subutilización de recursos tecnológicos generan retrasos en la gestión de efectivo y en la atención al socio, aumentando la probabilidad de errores internos y afectando la percepción de servicio (Vásconez, 2023; Damián, 2023).

Respecto al riesgo de mercado, el aumento de la competencia en el sector financiero exige implementar estrategias de diferenciación y fidelización de socios para mantener la cuota de mercado, mientras se fortalecen los controles internos y la eficiencia operativa (Capelo y Méndez, 2017, 2015; López, 2023).

Situación de la cartera de crédito

La cartera de crédito representa el principal activo y, al mismo tiempo el mayor riesgo para las cooperativas, de acuerdo con Capelo y Méndez (2015), un 94% de los empleados encuestados identificaron la morosidad como el principal riesgo en la cooperativa.

Desde el 2023, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria implementó el cambio en la metodología para la clasificación de la cartera de crédito, pasando de una Cartera de Riesgo de 60 días a una de 30 días, como resultado de una mejor gestión de créditos, detectando problemas y fortaleciendo su estabilidad financiera. Sin embargo, dentro de la cooperativa, este ajuste afectó la constitución de provisiones, y con ello la rentabilidad de la cooperativa (Fuérez, 2023).

Adicionalmente, los análisis internos muestran que gran parte de los problemas recurrentes de la cartera se relacionan con errores humanos, duplicidad de procesos y procedimientos internos poco claros, lo que resalta la necesidad de capacitar al personal y actualizar los protocolos de verificación y control de créditos (Ramírez, 2023; Fajardo, 2020; López, 2023).

Gestión de riesgos financieros

La gestión de la cartera vencida es crucial para mantener la estabilidad financiera de la cooperativa. Investigaciones indican que la falta de una unidad de riesgos formalizada y la ausencia de un sistema de gestión de riesgos integral dificultan la recuperación eficiente de los créditos morosos (Capelo y Méndez, 2017).

Por lo tanto, resulta imprescindible implementar medidas de mitigación que incluyan la validación y doble verificación digital de operaciones de crédito, los procedimientos claros y actualizados con *checklists* integrados y la capacitación práctica del personal para la gestión de riesgos y simulación de casos reales (Muncha, 2018; Damián, 2023).

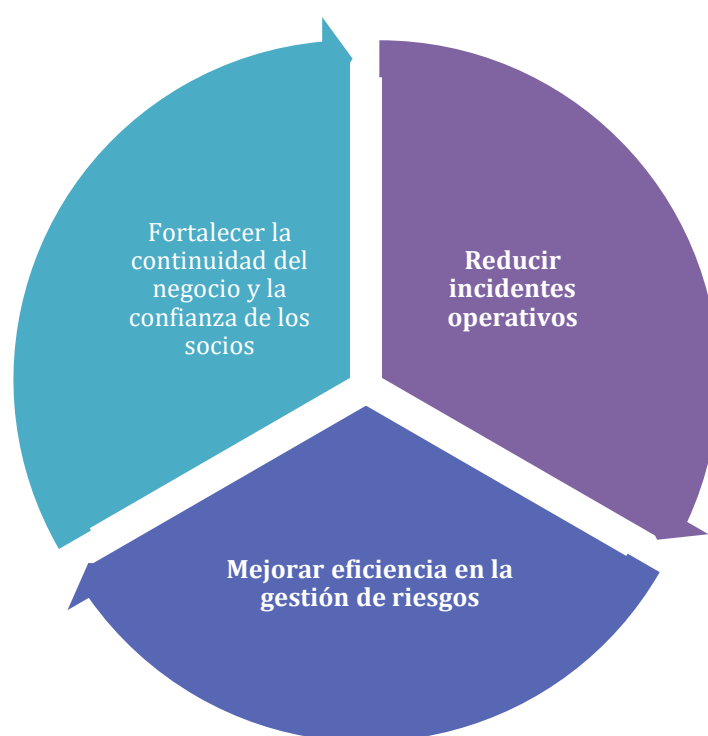
Estas acciones permitirían reducir los errores recurrentes, optimizar la eficiencia operativa y mejorar la percepción de servicio por parte de los socios, alineándose con las mejores prácticas identificadas en estudios recientes sobre cooperativas de ahorro y crédito (Ramírez, 2023; López, 2023; Vásconez, 2023).

CAPÍTULO III. PLAN DE CONTINGENCIA

3.1. Propuesta de la investigación

A partir de los problemas analizados relacionados con el riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo, se propone un conjunto de soluciones que permitan la reducción de los incidentes operativos y mejorar la eficiencia en la gestión de riesgos.

Figura 3. Estrategias de solución



Fuente: elaboración propia

El incumplimiento de la normativa interna y la presión por cumplir metas operativas generan riesgos significativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo. En muchas ocasiones, el personal encargado de las operaciones financieras se ve obligado a priorizar la rapidez y el cumplimiento de objetivos numéricos sobre la correcta aplicación de los procedimientos establecidos, lo que puede derivar en errores operativos, omisiones de control y vulnerabilidad frente a fraudes internos o externos.

Este escenario es particularmente crítico en áreas como crédito y cobranzas, donde la presión para aprobar solicitudes de manera expedita puede inducir al personal a saltarse revisiones documentales, omitir verificaciones de antecedentes crediticios o no aplicar correctamente los criterios de capacidad de pago de los socios. Tales prácticas no solo afectan la confiabilidad de las operaciones financieras, sino que también pueden comprometer la estabilidad económica de la cooperativa y la confianza de los socios en la institución.

Además, la falta de supervisión continua y de sanciones claras frente a incumplimientos genera un ambiente en el que los errores operativos pueden repetirse y normalizarse, incrementando la exposición al riesgo operativo. Por ello, resulta indispensable fortalecer el control interno, socializar permanentemente la normativa vigente, establecer mecanismos de seguimiento y evaluar periódicamente la eficiencia del cumplimiento de los procedimientos, asegurando que la presión por cumplir metas no comprometa la correcta ejecución de los procesos ni la seguridad financiera de la cooperativa.

Matriz de propuestas

Tabla 9. Acciones estratégicas para educir el riesgo operativo

Actividad	Responsable	Resultado Esperado
Fortalecer el conocimiento de la normativa interna	Talento Humano	Personal capacitado y consciente de políticas internas, disminuyendo errores operativos y facilitando la ejecución del plan de contingencia.
Socialización de planes de contingencia y continuidad del negocio	Gerencia	Personal informado sobre protocolos ante eventualidades, garantizando una respuesta organizada y oportuna.
Crear un comité de cumplimiento normativo	Gerencia	Seguimiento efectivo al cumplimiento de normas y procedimientos críticos, permitiendo identificar riesgos y activar medidas preventivas.

Actividad	Responsable	Resultado Esperado
Socializar el organigrama institucional y roles de responsabilidad	Talento Humano	Claridad en funciones y responsabilidades, asegurando que cada área conozca su papel en la ejecución del plan de contingencia.
Establecer metodología de evaluación del personal	Talento Humano	Evaluación continua de desempeño y adherencia a procedimientos, reforzando la preparación del personal ante riesgos operativos.
Fomentar la participación del personal en actualizaciones normativas	Comité de Cumplimiento / Área Jurídica	Normativa ajustada a la operación real, mayor compromiso del personal y disminución de incumplimientos que afecten la continuidad del negocio.
Evaluar eficiencia del cumplimiento normativo mediante sanciones graduales	Comité de Cumplimiento	Aplicación correcta de la normativa y cultura de cumplimiento fortalecida, reduciendo la probabilidad de incidentes que interrumpan operaciones.

Fuente: elaboración propia

Capacitación del personal

La capacitación continua del personal constituye un pilar fundamental para la reducción de errores operativos y la correcta implementación de los planes de contingencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo. No basta con la formación inicial al ingreso de los empleados; es necesario actualizar periódicamente los conocimientos y habilidades del personal en función de los cambios en la normativa, los procedimientos internos, las herramientas tecnológicas y las mejores prácticas del sector financiero.

Una capacitación constante permite que los colaboradores identifiquen con mayor precisión los riesgos operativos asociados a sus funciones, comprendan la importancia de cumplir con los controles internos y puedan aplicar correctamente los protocolos establecidos ante contingencias como fallas en sistemas, incidentes de fraude o irregularidades en los procesos de crédito. Asimismo, fortalece la cultura organizacional orientada al cumplimiento normativo, la transparencia y la eficiencia, fomentando un ambiente de trabajo donde el personal actúe con responsabilidad, criterio profesional y conciencia del impacto de sus decisiones

sobre la estabilidad financiera de la cooperativa y la protección de los intereses de los socios.

Por ello, la capacitación debe ser estructurada, permanente y evaluada, incorporando talleres prácticos, simulaciones de escenarios críticos y seguimiento de desempeño, de manera que cada empleado no solo adquiriera conocimientos teóricos, sino que también desarrolle habilidades prácticas para reaccionar adecuadamente ante situaciones de riesgo y contribuir de manera efectiva a la continuidad operativa de la institución.

Tabla 10. Programa de capacitación

Departamento	Capacitación	Lugar	Tiempo
Crédito	- Procesos de evaluación crediticia. - Análisis financiero y de riesgos. - Aplicación de normativa interna y controles internos.	Instalaciones de Uniotavalo	Primer trimestre del año 2025
Cobranzas	- Técnicas de negociación y recuperación de cartera. - Manejo de conflictos. - Estrategias para la reducción de morosidad y seguimiento de pagos.	Instalaciones de Uniotavalo	Primer trimestre del año 2025
Captaciones	- Procedimientos para apertura y mantenimiento de cuentas. - Promoción de productos de ahorro y fidelización de socios. - Protocolos de seguridad y atención al cliente.	Instalaciones de Uniotavalo	Primer trimestre del año 2025

Fuente: elaboración propia

Resultados esperados

- Crédito: Personal capacitado para evaluar solicitudes de crédito de manera integral, aplicando controles internos y normativa vigente, reduciendo riesgos de incumplimiento y morosidad.
- Cobranzas: Gestión eficiente de recuperación de cartera, implementación de estrategias de negociación, comunicación efectiva con socios y reducción de retrasos en pagos.
- Captaciones: Mayor efectividad en la captación de recursos de los socios, cumplimiento de protocolos de seguridad y fortalecimiento de la relación con los clientes mediante atención de calidad.

Fortalecimiento de la gestión operativa y continuidad del negocio

Se proponen estrategias integrales orientadas a garantizar la continuidad de la operación ante riesgos operativos, tecnológicos o financieros, con el objetivo de proteger los recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo y asegurar la prestación ininterrumpida de servicios a los socios. Estas estrategias no solo buscan mitigar los efectos de incidentes inesperados, sino también establecer mecanismos proactivos que permitan anticiparse a posibles contingencias y reaccionar de manera eficiente frente a ellas.

En el ámbito operativo, se plantea la estandarización de procedimientos críticos, la implementación de controles internos estrictos y la creación de manuales de procedimientos claros para cada área, lo que reduce la posibilidad de errores humanos y asegura que las operaciones se realicen de manera consistente y conforme a la normativa interna.

En cuanto a los riesgos tecnológicos, se recomienda contar con sistemas de respaldo de información automatizados, infraestructura tecnológica redundante y planes de recuperación ante desastres que incluyan servidores alternos, almacenamiento en la nube y protocolos de recuperación rápida. Esto permite que, ante fallas de software, hardware o interrupciones del servicio, la cooperativa pueda continuar operando sin afectar a los socios ni comprometer la seguridad de la información.

Por último, frente a los riesgos financieros, se propone fortalecer los mecanismos de monitoreo y seguimiento de la cartera, establecer alertas tempranas ante posibles incumplimientos y capacitar al personal en técnicas de gestión de riesgo financiero. Además, la implementación de políticas de diversificación de productos y control de liquidez contribuye a reducir la exposición a pérdidas económicas inesperadas.

En conjunto, estas estrategias buscan crear una cultura de prevención y resiliencia dentro de Uniotavalo, garantizando que el personal esté preparado para actuar ante cualquier eventualidad y que la cooperativa mantenga su estabilidad operativa y financiera, aun frente a escenarios adversos.

Estrategias principales:

Evaluación operativa y control interno

- Revisión completa de procesos críticos y documentación de respaldo.
- Aplicación de controles internos para prevenir errores y fraudes.
- Uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento y análisis de datos.

Plan de contingencia y continuidad del negocio

- Implementar protocolos ante fallas de sistemas tecnológicos, desastres naturales o incidentes de seguridad.
- Establecer un plan de comunicación interna y con socios ante eventos de contingencia.
- Simulacros periódicos para evaluar la efectividad del plan.

Educación financiera y seguimiento a socios

- Capacitar a socios en planificación financiera y manejo responsable del crédito.
- Monitorear cartera de crédito y anticipar posibles morosidades mediante alertas automatizadas y seguimiento personalizado.

El presente cronograma se ejecutará durante el primer semestre, una vez aprobado el proyecto propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo 2025.

Tabla 11. Cronograma de Actividades

Actividades	Mes I	Mes II	Mes III	Mes IV	Mes V	Mes VI
Socialización de normativa y plan de contingencia	X	X				
Capacitación del personal en control interno y riesgos	X		X			
Implementación de protocolos ante fallas tecnológicas		X		X		
Simulacros de continuidad de negocio			X		X	
Educación financiera a socios	X		X		X	
Monitoreo y seguimiento de cartera	X	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- En el presente proyecto de investigación se analizó de manera específica la evaluación de riesgos operativos y la implementación de un plan de contingencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo, donde se encontró que:
- La cooperativa enfrenta riesgos operativos asociados principalmente a fallas en los procesos internos, errores en la gestión de créditos y debilidades en los sistemas tecnológicos, lo que podría afectar la continuidad de las operaciones si no se aplican medidas preventivas adecuadas.
- En la revisión de los procesos internos se identificó que algunos procedimientos no están debidamente estandarizados o documentados, lo que genera inconsistencias en la operación y dificulta la detección oportuna de errores. Esto aumenta la vulnerabilidad de la cooperativa frente a situaciones imprevistas.
- La falta de capacitación continua del personal en la gestión de riesgos y protocolos de contingencia puede aumentar la probabilidad de que los eventos operativos afecten la eficiencia y productividad de la cooperativa, generando retrasos en los servicios ofrecidos a los socios.
- La implementación de un plan de contingencia permitirá a la cooperativa contar con procedimientos claros para responder ante eventos inesperados, minimizando el impacto en la operación y garantizando la continuidad de los servicios financieros. Esto incluye medidas preventivas, protocolos de comunicación, asignación de responsabilidades y procedimientos de recuperación de la operación normal.

- La gestión de riesgos operativos está directamente vinculada con la sostenibilidad financiera e institucional de Uniotavalo, los eventos adversos pueden afectar la confianza de los socios, la liquidez y la capacidad de otorgar créditos de manera oportuna.
- El control y monitoreo constante por parte de los departamentos de auditoría interna y riesgos es fundamental para identificar falencias en los procesos y asegurar la correcta implementación del plan de contingencia, lo que fortalece la capacidad de la cooperativa para anticiparse a problemas y mitigarlos de manera efectiva.
- Una cultura organizacional orientada a la prevención y gestión de riesgos, combinada con un plan de contingencia eficiente, es esencial para garantizar la continuidad operativa, la protección de los recursos y la estabilidad de la Cooperativa Uniotavalo, asegurando que pueda mantener sus operaciones, satisfacer a los socios y cumplir sus objetivos estratégicos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que Uniotavalo revise y formalice todos los procedimientos operativos críticos, asegurando que estén documentados, actualizados y sean de fácil acceso para todo el personal. Esto permitirá reducir errores, inconsistencias y facilitar la ejecución del plan de contingencia.
- Se sugiere implementar programas periódicos de formación en gestión de riesgos, protocolos de contingencia y manejo de sistemas tecnológicos. La capacitación fortalecerá la capacidad del personal para prevenir y responder eficazmente ante eventos operativos.
- Se recomienda mantener un plan de contingencia estructurado y revisarlo periódicamente, considerando escenarios de riesgo reales y emergentes. Esto debe incluir procedimientos preventivos, protocolos de comunicación, asignación de responsabilidades y pasos claros para la recuperación de operaciones críticas.
- Se sugiere que los departamentos de auditoría interna y riesgos realicen un seguimiento constante de los procesos operativos, identificando vulnerabilidades y asegurando que los controles establecidos funcionen correctamente. Esto permitirá detectar fallas oportunamente y tomar medidas correctivas antes de que generen impactos significativos.
- Se recomienda fomentar la conciencia sobre riesgos operativos en todos los niveles de la cooperativa, incentivando la participación activa del personal en la identificación de riesgos y en la ejecución de medidas preventivas y de contingencia.
- Se aconseja establecer un sistema de monitoreo continuo de los riesgos identificados, evaluando su probabilidad e impacto, y actualizando estrategias de mitigación y el plan de contingencia conforme cambien las condiciones del entorno financiero y tecnológico.

- Se recomienda incorporar herramientas tecnológicas que permitan registrar, analizar y reportar riesgos operativos en tiempo real, facilitando la toma de decisiones rápida y eficiente ante cualquier eventualidad.

BIBLIOGRAFÍA

Abril-Fajardo, X. (2020). Herramienta metodológica de la Gestión de Riesgo Operativo en pos de la optimización del control interno para instituciones bancarias ecuatorianas. UDA AKADEM(04), 82-127.

Álvarez, J., Echavarría, A., & Romero, Y. (2024). Análisis de la gestión del riesgo operacional en los registros contables del área de contabilidad de la Superintendencia Nacional de Salud año 2023. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/a0428ff7-5968-4827-a532-097e3ea3b535/content>

Asamblea Nacional. (2011). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>

Asamblea Nacional. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Basel Committee on Banking Supervision. (2018). Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Bank for International Settlements.

Capelo, D. & Méndez, J. (2017). Estructura del control interno para la cooperativa de ahorro y crédito Uniotavalo Ltda. ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura [Trabajo de grado, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte

CEPAL. (2020) *Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL). (2020). El desarrollo económico en América Latina y el Caribe: Retos y perspectivas.

Chabusa, J., Delgado, S., & Mackay, C. (2019). Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 134-147. <https://doi.org/10.31876/rsc.v25i4.30522>

Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito (COSEDE). (2021). RESOLUCIÓN No. COSEDE-GG-074-2019. <https://doi.org/https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2021/10/Resolucion-Nro.-COSEDE-GG-074-2019-Manual-operativo-Fideicomiso-del-Fondo-de-Liquidez-entidades-sector-financiero-privado.pdf>

Congreso Nacional. (2001). Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_gral.pdf

Congreso Nacional. (2009). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda. (2025). Datos internos. Recuperado de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Cooperativa_De_Ahorro_Y_Credito_Uniotavalo_Ltda_es_5449779.html

Creswell, J. (2019). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4.^a edición, SAGE Publications)

- Damián, N. (2023). Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos Financieros. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6dbef8f2-fa6c-4674-a5fe-3e81c2914f05/content>
- EMIS. (2025). Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda. (Ecuador). Recuperado de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Cooperativa_De_Ahorro_Y_Credito_Uniotavalo_Ltda_es_5449779.html
- Gómez, J., & Pérez, M. (2021). Rentabilidad y eficiencia en las cooperativas de ahorro y crédito. Editorial Académica Española.
- González, E. (2022). El impacto de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo local en Riobamba: Estudio de caso. *Revista de Economía y Desarrollo Local*, 14(3), 25-42.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: Mc
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. 2015. Resolución 128-2015-F. Quito.
- Levine, R. (2018). Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 32-37.
- López, C. (2020). Cooperativas y la economía popular y solidaria en Ecuador: Retos y perspectivas. *Editorial Universitaria*, 45-63.
- López, C. (2023). Riesgo Operativo y su incidencia en la rentabilidad de la COAC "Nueva Esperanza" Ltda., Período 2022. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO, Riobamba.

- López, C., & Espinosa, M. (2021). Riesgo operacional: comportamiento de sus factores en el sector bancario de Bogotá, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 439-456. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.27>
- Muncha, A. (2018). Administración del riesgo operativo y los efectos económicos-financieros antes y posterior a la normativa de la gestión del riesgo operativo. Universidad Técnica de Ambato, Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6624a7a1-ef43-4c86-bc6e-b9649a19cab1/content>
- Orozco, R., & Zúñiga, P. (2019). Indicadores financieros y su impacto en el desarrollo de cooperativas en América Latina. *Revista Latinoamericana de Economía*, 45(2), 123-145.
- Paredes, D. (2023). El Riesgo Operativo y su Incidencia en el Desarrollo Financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda., de la ciudad de Riobamba, periodo 2020. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO, Riobamba.
- Pérez, M., Sánchez, J., & Rodríguez, A. (2019). Cooperativas de ahorro y crédito en América Latina: Desafíos y oportunidades. Editorial Ecoamérica, 88-104.
- Ramírez, F. (2023). IMPACTO DEL RIESGO OPERATIVO DE LAS PERSONAS EN LA RENTABILIDAD DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato.
- Ramos, V., & Ortega, H. (2021). El papel de las cooperativas en la economía de la Sierra ecuatoriana: Una mirada desde el sector financiero. *Universidad Andina Simón Bolívar*, 72-85.

- Sánchez, M. (2022). ¿Cómo puedo calcular el tamaño de la muestra? Importancia en la calidad y la validez en la investigación en ciencias de la salud. *Casos y revisiones de salud*, 4(2), 113-126.
- SEPS. (2025). Informe preliminar rendición de cuentas 2024. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/20250613-Informe-preliminar-rendicio%CC%81n-de-cuentas-2024-Finalvf.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2020). Informe Anual de Actividades. SEPS Ecuador.
- Vásquez, A. (2018). Inclusión financiera en América Latina: El rol de las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Latinoamericana de Economía Solidaria*, 9(1), 53-70.

ANEXOS

Anexo A: Modelo de entrevista

Modelo de Entrevista Estructurada

Título de la Investigación: Evaluación de Riesgos Operativos e Implementación de un Plan de Contingencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNI Otavalo

Introducción al Participante: Buenos días, estoy realizando un estudio sobre los riesgos operativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNI Otavalo con el fin de mejorar la gestión institucional y la continuidad operativa. Su experiencia y perspectiva son muy valiosas para el estudio.

La información que me proporcione será tratada de manera estrictamente confidencial y se utilizará únicamente con fines de investigación. Su participación es voluntaria y puede negarse a responder cualquier pregunta o finalizar la entrevista en cualquier momento.

¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

Datos Demográficos del Empleado (Confidencial):

- Área de Trabajo: (Contabilidad / Ventanillas)
- Años de Experiencia en la Cooperativa:
- Puesto o Cargo:

Sección 1: Percepción de Problemas Operativos

1. En su trabajo diario en el área de [Contabilidad/Ventanillas], ¿cuáles son los problemas o fallas más comunes que percibe en los procesos internos? Por favor, describa algunos ejemplos.
2. ¿Considera que estos problemas son recurrentes o suceden de forma esporádica?
3. ¿Podría mencionar algún incidente específico de riesgo operativo que haya presenciado o experimentado en su área de trabajo? ¿Cuál fue su naturaleza?
4. Según su percepción, ¿cuáles son las principales causas de estos problemas operativos (errores humanos, fallas tecnológicas, falta de procedimientos claros, eventos externos, etc.)?

Sección 2: Capacitación en Manejo de Problemas

5. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido por parte de la cooperativa en relación con la prevención y manejo de riesgos operativos?
 6. ¿Considera que la capacitación recibida es suficiente para afrontar y prevenir los problemas o fallas que ocurren en su área de trabajo? ¿Por qué?
 7. ¿Cree que se deberían implementar más programas de capacitación o actualizar los existentes para mejorar la gestión de riesgos operativos? ¿En qué temas específicamente?
 8. ¿Se siente preparado para actuar en caso de que ocurra un evento de riesgo operativo inesperado en su puesto de trabajo?
-

Sección 3: Cumplimiento de Procedimientos

9. ¿Qué tan claros son los procedimientos y normas establecidas por la cooperativa para la ejecución de sus tareas diarias y la prevención de riesgos?
 10. ¿Usted y sus compañeros siguen estrictamente estos procedimientos en su trabajo? ¿Hay situaciones en las que se desvían de ellos?
 11. ¿Ha identificado alguna brecha o deficiencia en los procedimientos actuales que podría llevar a fallas operativas?
 12. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los procedimientos internos en la cooperativa?
-

Sección 4: Impacto en el Desempeño

13. ¿Cómo cree que los problemas operativos que ha mencionado afectan su eficiencia y la calidad de su trabajo en la cooperativa?
 14. ¿Ha notado que estos problemas impactan el cumplimiento de sus metas o el tiempo de respuesta a los requerimientos?
 15. ¿De qué manera los riesgos operativos inciden en la productividad general del área de [Contabilidad/Ventanillas]?
 16. ¿Considera que el ambiente de trabajo se ve afectado negativamente por la presencia de problemas operativos recurrentes?
-

Sección 5: Eficiencia en la Gestión de Problemas

17. Cuando ocurre un problema operativo, ¿cómo evalúa la capacidad de la cooperativa para gestionarlo y resolverlo de manera eficaz?
 18. ¿Existen canales claros para reportar y escalar los problemas operativos? ¿Se sienten respaldados al reportarlos?
 19. ¿Considera que la cooperativa cuenta con los recursos (tecnológicos, humanos, financieros) necesarios para manejar eficientemente los riesgos operativos?
 20. ¿Se implementan acciones correctivas de manera oportuna después de que se identifica un problema? ¿Se hace seguimiento a estas acciones?
-

Sección 6: Impacto en la Satisfacción del Cliente

21. ¿Cómo cree que los problemas operativos internos afectan la calidad del servicio que se brinda a los socios de la cooperativa?
 22. ¿Ha recibido comentarios o quejas de los socios relacionados con fallas operativas o retrasos en los servicios?
 23. ¿Considera que la cooperativa protege adecuadamente los intereses de sus socios frente a los riesgos operativos?
 24. En general, ¿cuál diría que es el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio, considerando la ocurrencia de problemas operativos?
-

Sección 7: Propuestas de Mejora

25. Basado en su experiencia, ¿qué sugerencias concretas tiene para mejorar la gestión de los problemas operativos en la cooperativa?
 26. ¿Cree que la implementación de nuevas tecnologías o la mejora de los sistemas actuales podría reducir los riesgos operativos? ¿Cuáles?
 27. ¿Qué papel cree que debería jugar la alta dirección en la prevención y gestión de los riesgos operativos?
 28. Si pudiera implementar una sola medida para mejorar la gestión del riesgo operativo en su área, ¿cuál sería y por qué?
-