



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**“EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE CAJA:  
ESTUDIO COMPARATIVO EN DOS COOPERATIVAS DE  
AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 1 DE LA PROVINCIA  
DEL AZUAY.”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

**AUTOR: CHUNCHI ZHINGRI JORGE PATRICIO**

**DIRECTORA: ING. ORDOÑEZ PARRA JANICE LICENIA, PhD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2026**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

### **CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

“EVALUACION EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL AREA DE CAJA: ESTUDIO COMPARATIVO EN DOS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 1 DE LA PROVINCIA DEL AZUAY.”

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

**AUTOR: CHUNCHI ZHINGRI JORGE PATRICIO**

**DIRECTORA: ING. ORDOÑEZ PARRA JANICE LICENIA, PhD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2026**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**“Evaluación del Control Interno del área de caja: estudio comparativo en dos cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 de la provincia del Azuay.”**

Jorge Patricio Chunchi Zhingri

**Universidad Católica de Cuenca**

**Unidad de titulación**

Ing. Ordoñez Parra Janice Licenia, PhD.

14 de abril de 2026

## DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Chunchi Zhingri Jorge Patricio** portador de la cédula de ciudadanía N.º **0106950884**.

Declaro ser el autor de la obra: **“Evaluación del Control Interno del área de caja: estudio comparativo en dos cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 de la provincia del Azuay.”** sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas.

Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

**Cuenca, abril de 2026**



Firmado Digitalmente por:

**JORGE PATRICIO**

**CHUNCHI ZHINGRI**

14/4/2026 11:41

Chunchi Zhingri Jorge Patricio

## CERTIFICACIÓN

Yo, **Ordoñez Parra Janice Licenia**, certifico que el artículo titulado “**Evaluación del Control Interno del área de caja: estudio comparativo en dos cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 de la provincia del Azuay.**” fue desarrollado por **Jorge Patricio Chunchi Zhingri**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido a que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

**Cuenca, abril de 2026**



YANICE  
LICENIA  
ORDONEZ  
PARRA  
Documento  
firmado  
Electronicam  
ente

---

Ing. Ordoñez Parra Janice Licenia, PhD.

**Tutora**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por brindarme salud y sabiduría para culminar este proceso de aprendizaje, a mi hermana Tania por ser un motor en mi vida por su aliento, apoyo, confianza y ayuda económica, por su apoyo inquebrantable y estar a mi lado en cada paso de mi formación, este logro es tan suyo como mío.

**Chunchi Zhingri Jorge Patricio**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco por todo el apoyo recibido a mi familia, a mis hermanos, mi padre, a mis tíos y primos que formaron parte de este proyecto, sin dejar de mencionar a mis amigos y compañeros de trabajo por estar presentes en los momentos muy importantes, Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a mi tutora Ing. Yanice Ordoñez, por su guía, dedicación, paciencia y conocimientos brindados contribuyendo a que este sueño se hiciera realidad, muchas gracias.

**Chunchi Zhingri Jorge Patricio**

**ÍNDICE GENERAL**

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD .....	iv
CERTIFICACIÓN .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
Introducción .....	1
Capítulo I: Antecedentes de la Investigación.....	4
Cooperativas de Ahorro y crédito y el control interno .....	4
Normativa aplicada en las Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	6
Capítulo II: Generalidades del método RISICAR .....	9
Estudios previos del Método RISICAR para el control interno .....	11
Capítulo III: Metodología del Estudio .....	14
Capítulo IV: Resultados del Análisis Comparativo .....	17
Análisis comparativo por medio del modelo RISICAR .....	18
Discusión.....	36
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	38
Conclusiones .....	38

Recomendaciones .....	39
Trabajos futuros .....	40
Referencias bibliográficas.....	41
Anexos .....	45

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estructura de la Cooperativa de ahorro y crédito en el Ecuador .....	8
<b>Figura 2.</b> Estructura de activos y pasivos de Coac La Merced vs Jardín Azuayo .....	18
<b>Figura 3.</b> Tablero de Control Integral de análisis de riesgos operativos comparativo La Merced vs Jardín Azuayo.....	29
<b>Figura 4.</b> Mapa de calor de riesgos operativos y nivel de impacto por cooperativa.....	32
<b>Figura 5.</b> Identificación de riesgos operativos en la Cooperativa La Merced .....	34
<b>Figura 6.</b> Identificación de riesgos operativos en la Cooperativa Jardín Azuayo.....	35

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> Procesos de Control Interno Cooperativa La Merced.....	19
<b>Tabla 2.</b> Riesgos en depósitos y retiros de la Cooperativa La Merced .....	20
<b>Tabla 3.</b> Procesos de Control Interno Cooperativa Jardín Azuayo .....	22
<b>Tabla 4.</b> Riesgos en depósitos y retiros de la Cooperativa Jardín Azuayo. ....	24
<b>Tabla 5.</b> Análisis comparativo La Merced y Jardín Azuayo.....	25
<b>Tabla 6.</b> Aplicación del Método RISICAR.....	26
<b>Tabla 7.</b> Calificación del impacto .....	28
<b>Tabla 8.</b> Matriz de Frecuencia e Impacto.....	30

## RESUMEN

El control interno resulta clave para mantener la estabilidad financiera, adaptarse a los avances tecnológicos y ajustarse a los cambios en la regulación. Por eso, el objetivo de esta investigación fue evaluar el control interno en el área de caja comparando dos cooperativas de ahorro y crédito de Cuenca: Jardín Azuayo y La Merced. Se usó un enfoque cualitativo, no experimental y de corte transversal, aplicando el método RISICAR (Revisión de Identificación de Riesgos, Segregación y Evolución de Control). El análisis permitió identificar y valorar los riesgos, así como evaluar la efectividad de los controles implementados. Los datos se obtuvieron mediante un análisis detallado de la documentación institucional: procedimientos internos y políticas de control de cada entidad. Esto dejó ver diferencias significativas en la calidad de la gestión de riesgos. Los resultados mostraron que Jardín Azuayo, aunque tiene un control interno con ciertas debilidades, cuenta con procedimientos más estructurados y operaciones diarias que funcionan de manera adecuada. En La Merced, en cambio, se detectaron deficiencias importantes: procesos demasiado complicados y capacitación insuficiente del personal, lo que aumenta el riesgo de errores operativos y financieros. En conclusión, un control interno sólido ayuda a reducir el riesgo operativo y, sobre todo, fortalece la estabilidad financiera de estas cooperativas.

***Palabras clave:*** Control interno, cooperativas de ahorro y crédito, modelo RISICAR, riesgos.

## ABSTRACT

Internal control is essential for maintaining financial stability, adapting to technological advances, and complying with regulatory changes. Therefore, this study aimed to evaluate internal control in the cash operations area by comparing two credit unions in Cuenca: Jardín Azuayo and La Merced. A qualitative, non-experimental, cross-sectional approach was used, applying the Risk Identification, Segregation, and Control Evolution Review (RISICAR) method. The analysis made it possible to identify and assess the risk, as well as to evaluate the effectiveness of the controls that had been implemented. Data were obtained through a detailed analysis of institutional documentation, including internal procedures and control policies for each entity. This revealed significant differences in the quality of risk management. The results showed that Jardín Azuayo, although it has an internal control system with certain weaknesses, has more structured procedures and daily operations that function adequately. In contrast, La Merced showed significant deficiencies, including overly complex processes and insufficient staff training, which increase the risk of operational and financial errors. In conclusion, strong internal controls help reduce operational risk and, above all, strengthen the financial stability of these credit unions.

**Keywords:** Internal controls, credit unions, RISICAR model, risks.

## **Introducción**

La protección del patrimonio y la credibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito dependen en gran medida de que sus controles internos funcionen bien, sobre todo en el área de caja. Este estudio se enfoca en dos cooperativas del sector aquí en Cuenca: La Merced, que se orienta más a inversiones financieras locales, y Jardín Azuayo, conocida por su alcance geográfico amplio y por su compromiso serio con la responsabilidad social.

El presente panorama, marcado por transformaciones tecnológicas rápidas, normas en constante evolución y riesgos cada vez más complejos necesita una evaluación continua de estos controles. Estas entidades juegan un papel clave para fortalecer el tejido social y abrir el acceso a servicios financieros formales a más gente, aunque sus operaciones siempre están sujetas a los cambios en la ley y a las políticas internas.

El control interno tiene una historia larga, pero tomó forma más definida con la Comisión Treadway en los años 80, y eso llevó al marco COSO en 1992 (Galaz et al., 2015). Aun con esos avances, las cooperativas de Cuenca siguen enfrentando dificultades importantes para tener sistemas de control interno realmente sólidos y operativos. En medio de eso, han sido fundamentales para la inclusión financiera y para impulsar el desarrollo económico, atendiendo especialmente a sectores que la banca tradicional suele dejar de lado.

Esta investigación busca analizar el problema de la diferencia en protocolos entre instituciones y su capacidad real para cumplir con lo que exige la regulación. El tema cobra especial importancia en la caja, porque ahí se maneja todos los días mucho dinero en efectivo, lo que demanda supervisión estricta para evitar fraudes y errores operativos. Si los controles son débiles, se puede perder patrimonio, la confianza de los socios puede deteriorarse

significativamente y, en situaciones críticas, la cooperativa enfrentaría la posibilidad de insolvencia.

Por eso, el objetivo principal de este trabajo es evaluar el control interno en el área de caja mediante un estudio comparativo de estas dos cooperativas del segmento 1 en Cuenca, usando el método RISICAR. Con este enfoque se podrán identificar claramente las fortalezas y las vulnerabilidades de los procedimientos actuales, y plantear recomendaciones prácticas para mejorar la eficiencia operativa, proteger mejor los recursos líquidos y optimizar el servicio que reciben los socios.

Cabe mencionar que, en el contexto cuencano, las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 representan un pilar fundamental en la inclusión financiera, atendiendo a poblaciones vulnerables excluidas del sistema bancario y contribuyendo al desarrollo económico local mediante la provisión de servicios accesibles (Mazabanda et al., 2024).

La presente investigación responde así, a una necesidad técnica de fortalecer la resiliencia operativa en un entorno de creciente digitalización y se llegará a las conclusiones y recomendaciones para optimizar la gestión de riesgos en el área de cajas, buscando beneficiar a las cooperativas estudiadas y otras entidades del segmento 1, por su capacidad de manejar niveles altos de transaccionalidad y siendo más representativas en el valor de sus activos, presencia en diferentes ciudades del país, así como la supervisión y regularización más rigurosos de la SEPS, fortaleciendo la gestión financiera del sector cooperativo y ofrecer un servicio de calidad a sus socios.

En cuanto a la metodología se aplicará un enfoque cualitativo, el método es inductivo, descriptivo de corte transversal, con énfasis en el análisis comparativo de procesos, aplicando el modelo RISICAR (Risk Identification, Segregation, and Control Assessment Review) para la

identificación sistemática de riesgos, segregación de funciones y evaluación integral de controles en el área de cajas (Mejía, 2024). Este modelo se implementa en cuatro etapas secuenciales: Identificación de riesgos mediante mapeo de procesos y diagramas de flujo; Segregación de funciones para detectar incompatibilidades en roles; Evaluación de controles utilizando matrices de riesgo (probabilidad x impacto, revisión y priorización de hallazgos con puntajes normalizados (Ordóñez, 2017).

La presente investigación se estructurará de la siguiente manera: En primera instancia, se presenta un marco teórico que explora los conceptos, normativa y la evolución histórica de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y Cuenca. Luego, se detalla la metodología, que incluye un enfoque cualitativo y la aplicación del método RISICAR. A continuación, se analizan los resultados del estudio comparativo entre las dos cooperativas seleccionadas. Finalmente, se llegará a las conclusiones y recomendaciones para optimizar la gestión de riesgos en el área de caja, buscando beneficiar a las cooperativas estudiadas y otras entidades del segmento 1, fortaleciendo la gestión financiera del sector cooperativo.

## **Capítulo I: Antecedentes de la Investigación**

### **Cooperativas de Ahorro y crédito y el control interno**

La noción de control interno ha sido abordada desde múltiples perspectivas teóricas por diversos especialistas, contribuyendo a una comprensión más profunda tanto en su dimensión conceptual como en su aplicación práctica. El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) define el control interno como un proceso planeado e implementado por el directorio, la administración y el resto del personal de la entidad. Su propósito es dar una certeza razonable de que se logran los objetivos relacionados con la eficiencia operativa, la integridad de los reportes financieros y el cumplimiento de las normas vigentes.

Dicha conceptualización encuentra correspondencia con la postura de Cajilema y Santillán (2021), quienes definen al control interno como un procedimiento dinámico e ininterrumpido, desarrollado por la dirección organizacional para garantizar, dentro de parámetros razonables la consecución de la misión institucional y sus metas estratégicas mediante una gestión apropiada de los riesgos empresariales. En este contexto, resulta imperioso que el sistema de control evolucione paralelamente al crecimiento y transformación de la organización, permitiendo que sus propósitos se actualicen y operen con efectividad.

Arellano y Chinchilla (2020) señalan que el control interno se concreta en un conjunto coordinado de normas y procedimientos pensados para proteger el patrimonio, asegurar el cumplimiento de las leyes y mantener la exactitud de los registros contables.

En resumen, el control interno se basa en varios componentes clave: métodos y lineamientos que las empresas usan para resguardar sus recursos, mantener información financiera y operativa confiable, y todo eso en línea con la normativa legal y sus propias políticas internas. El objetivo es mejorar la operación del negocio.

Lo más importante es que este control genera confianza en las operaciones diarias, especialmente en las transacciones. Da seguridad operativa y precisión en los movimientos financieros. En esencia, limita riesgos financieros y está muy ligado a la estructura organizacional: mide cómo se aplican las políticas y se cumplen las exigencias regulatorias, para que las cooperativas de ahorro y crédito puedan cumplir su función de manera efectiva (García et al., 2021).

Además, el control interno promueve transparencia y rendición de cuentas. Las instituciones financieras tienen que reportar resultados a los entes reguladores, y eso solo se logra con procedimientos bien diseñados. La planificación está directamente conectada con la estrategia general y con los procesos contables (Martínez y Pérez, 2023). En el área de caja, esto cobra especial relevancia porque se trata de custodiar y manejar correctamente el efectivo de la institución.

Por eso es fundamental tener mecanismos de supervisión interna que controlen bien las operaciones en efectivo y las particularidades de esas transacciones. El fin es prevenir irregularidades, delitos y errores operativos (Rodríguez y Loor, 2019). Cuando un sistema de control interno funciona en la práctica, permite revisar y vigilar las operaciones en tiempo real, auditar los registros y proteger los activos de forma efectiva. Todo esto fortalece la solidez financiera y mejora la toma de decisiones (Álvarez et al., 2021).

El área de caja, que maneja la liquidez inmediata, necesita controles internos estrictos para proteger el patrimonio, asegurar la exactitud de la documentación y mantener la solvencia de la institución. Estudios recientes coinciden en que un esquema sólido de control en los ingresos y egresos de fondos ayuda mucho a evitar el mal uso de recursos, desviaciones contables y fraudes, y así se preserva la integridad del patrimonio (Kusumabrata, 2023).

Los controles internos asociados a la función de caja inciden positivamente en la eficacia operativa y en la confiabilidad de los estados financieros, erigiéndose como elemento central para la formulación de decisiones estratégicas acertadas dentro de la organización (Wolf et al., 2024). Esta cobra un significado particularmente trascendental en el área de caja de las cooperativas objeto de estudio, considerando que dicho sector opera con valores monetarios (efectivo y sus equivalentes) como herramienta clave de sus actividades financieras, concentrando aproximadamente el 70% y el 80% de las operaciones cotidianas en las entidades pertenecientes al segmento 1 (Ordóñez et al., 2025).

### **Normativa aplicada en las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

La evolución del control interno en el sistema financiero popular y solidario de Ecuador cambió bastante desde que se promulgó el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF) en 2014. En su artículo 444, ese código puso a las entidades del sector bajo la regulación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF) y bajo la supervisión directa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

En este marco legal, el objetivo principal de esta parte es revisar la literatura científica más reciente sobre metodologías para administrar riesgos operativos en las cooperativas de ahorro y crédito, con énfasis en el segmento 1. Ahí el método RISICAR destaca como una herramienta flexible que va más allá de los modelos tradicionales de control interno.

La JPRMF juega un rol clave para mantener la estabilidad del sector. Diseña políticas macroprudenciales que buscan asegurar la solvencia de las cooperativas. Por ejemplo, con la Resolución No. 167-2015-F impuso una moratoria para la creación de nuevas cooperativas. De esta forma ejerció su autoridad para controlar el ingreso de entidades al mercado y evitar una sobrebancaización que pudiera comprometer la sostenibilidad del sector (SEPS, 2015).

Esta regulación prudencial es especialmente importante para el segmento 1, donde las cooperativas con activos por encima de los \$1.500 millones necesitan marcos normativos sólidos. Estos deben garantizar que puedan cubrir riesgos sistémicos, mantener la confianza de los socios y seguir impulsando la inclusión financiera en el país.

Por su lado, la SEPS realiza una fiscalización técnica y permanente sobre estas instituciones. A través de la Resolución No. SEPS-IGT-IGS-INR-INGINT-INSESF-2023-008 regula cómo se desarrollan las auditorías internas y externas, lo que asegura mayor transparencia en la gestión de los recursos (SEPS, 2023).

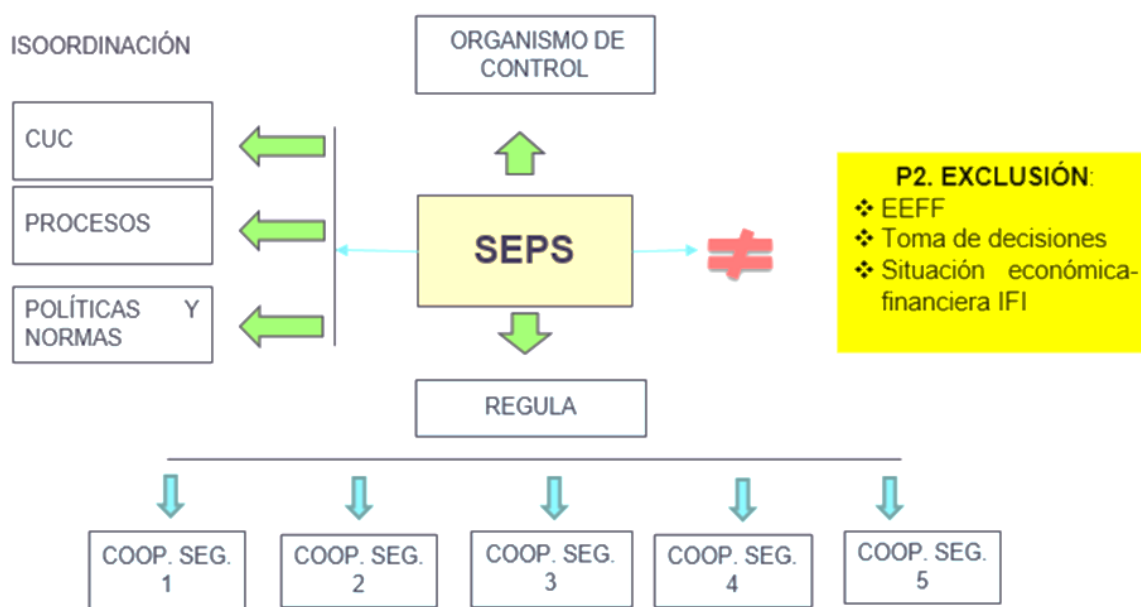
La SEPS, ha constatado que entre el 70% y el 80% de las operaciones cotidianas en cooperativas del segmento 1 comprende el manejo de efectivo, circunstancia que pone de manifiesto la imperiosa necesidad de una supervisión especializada en materia de riesgos operativos (Ordóñez et al., 2025). La interrelación entre normativa de la JPRMF y la vigilancia de la SEPS, configura un marco comprehensivo en el cual el método RISICAR adquiere notoriedad como mecanismo de autoevaluación que complementa la fiscalización gubernamental, posibilitando que las cooperativas anticipen contingencias antes de que estén escalen a niveles críticos que afecten su permanencia y estabilidad del sistema financiero popular y solidario.

La presente investigación se configura como un aporte empírico que corrobora la viabilidad del método RISICAR en el ámbito del sector financiero popular y solidario ecuatoriano, específicamente en cooperativas del segmento 1, evidenciando que su estructura orientada a procesos facilita la identificación de riesgos tanto en el ámbito estratégico como en el operativo. La originalidad según, Mejía (2024) radica en cuantificar mediante la matriz RISICAR la reducción del 50% en frecuencia e impacto de riesgos operativos mediante controles preventivos validados, estableciendo un referente metodológico que trasciende el tamaño institucional y la

calificación de riesgo, alineándose con la normativa de la JPRMF y la supervisión de la SEPS sin depender de marcos corporativos tradicionales. A continuación, en la figura 1 se determina la estructura del sistema financiero en donde se encuentran también ubicadas las Cooperativas de ahorro y Crédito en el Ecuador.

**Figura 1**

*Estructura de la Cooperativa de ahorro y crédito en el Ecuador*



*Nota.* Datos obtenidos a partir de SEPS (2025) <https://www.seps.gob.ec/>.

## **Capítulo II: Generalidades del método RISICAR**

El método RISICAR es un sistema de identificación y administración del riesgo que ha alcanzado cierto nivel de notoriedad en los últimos años como resultado de su efectividad para la identificación, clasificación y evaluación de los riesgos empresariales, así como para evaluar, implementar y controlar políticas que buscan sopesar estos riesgos, tal como lo señalan Gómez y Pérez (2024). Este método valora de manera prolija los riesgos existentes y, a partir de esa examinación, posibilita la gestión de riesgos.

La literatura especializada evidencia que el método RISICAR desarrollado por Mejía (2024) en la Universidad EAFIT de Medellín ha demostrado una aplicabilidad universal en diversos sectores económicos, desde comercialización de materiales de construcción hasta manufactura y servicios financieros. Carabajo y Cuzco (2020) aplicaron el método en una empresa comercial, identificando riesgos operativos como demora, hurto y error mediante inspección física, lo que permitió construir un mapa de riesgos para la toma de decisiones. Este enfoque basado en procesos, que asigna responsabilidades en todos los niveles jerárquicos y crea cultura de manejo de riesgos, resulta particularmente pertinente para el sector cooperativo donde el 70-80% de las transacciones diarias involucran manejo de efectivo.

Además, es un método fácil de adoptar en cualquier empresa de cualquier tamaño. A través de su guía de acción, la buena gestión de riesgos se pone a disposición de toda la organización y, como tal, proporciona niveles de responsabilidad en la gestión de riesgos en todos los niveles de la entidad y crea una cultura importante que promueve la gestión de riesgos. Además, lo hace con herramientas específicas que ayudan a cada empleado a cumplir con su rol laboral según el riesgo que enfrentan dentro de la jerarquía de la empresa (Sánchez, 2021).

Según León (2020), el método RISICAR es una propuesta desarrollada por Rubí Mejía después de investigar a fondo el tema y adquirir experiencia trabajando con el riesgo empresarial en varias empresas locales. Las fortalezas del enfoque son extraordinarias y se adaptan a cualquier organización basada en procesos, obteniendo una visión amplia del riesgo sin perder de vista los riesgos operativos y también se puede llegar al nivel estratégico. Esto se facilita gracias a la estructura clara y la secuenciación de fases del método. Además, el enfoque fomenta la creación de una cultura de gestión de riesgos en el entorno organizacional.

La Teoría de la Agencia, no obstante, aborda el problema que se crea cuando los gerentes, identificados como agentes, enfrentan problemas potenciales debido a que los intereses de los gerentes y los del propietario, llamado el principal, son opuestos. Bajo la suposición de esta teoría, los mecanismos de control interno deben ser diseñados para minimizar el conflicto potencial de intereses y hacer que la gestión trabaje a favor del principal. La implementación efectiva de controles internos es necesaria para limitar los costos de agencia; además, el uso y la utilización de controles internos también contribuirán a la transparencia y la rendición de cuentas. De este modo, el método antes mencionado se fundamenta en esta teoría, ya que evalúa cómo los controles internos alivian contrariedades e impactan en la dirección del riesgo (Quintero et al., 2020).

La discusión de la literatura revela tres tendencias principales: primero, la necesidad de metodologías que trasciendan el cumplimiento normativo cualitativo hacia cuantificaciones objetivas; segundo, la versatilidad del RISICAR para adaptarse a cualquier tamaño organizacional, desde pequeñas empresas familiares hasta cooperativas de segmento 1 con activos superiores a \$1,500 millones; y tercero, la escasez de estudios comparativos que utilicen herramientas cuantitativas estandarizadas para evaluar riesgos operativos específicos del área de cajas considerando variables de escala y calificación de riesgo simultáneamente. El método RISICAR

se distingue por su matriz de evaluación que permite clasificar riesgos según su gravedad y establecer medidas de tratamiento diferenciadas: asumir en zona A, prevenir en zona B, proteger/transferir en zona C, y eliminar actividades en zona D cuando el impacto es catastrófico.

### **Estudios previos del Método RISICAR para el control interno**

Desde la apreciación de Ordóñez (2017), sostiene que, a través de este método aplicado en el sistema financiero, se diagnostica y de alguna manera se optimiza el control interno en los servicios bancarios, aminorando problemas como la deficiencia en la calidad de atención al público, las contrariedades asociadas a la banca virtual y el lavado de dinero, apoyado en la observación, gráficos de flujo y cuestionarios; de esa manera, se determinó que, entre los problemas diagnosticados, están la demora en los procesos y la pésima atención, como resultado se implementaron capacitaciones, evaluaciones mensuales y se actualizaron los manuales para mejorar la calidad y eficiencia del servicio.

Mediante la aplicación del método Risicar se midió los riesgos crediticios en los fondos de empleados de instituciones educativas de Antioquia entre 2013 y 2017, donde el 63.64% de los riesgos identificados fueron graves y un 9.09% inaceptables; se destacó la falta de programas de gestión de riesgos, como la ausencia de modelos predictivos, evaluación de garantías, seguimiento de procesos jurídicos y análisis de estados financieros, el estudio concluyó que, a pesar de la flexibilidad normativa, es esencial implementar controles rigurosos y considerar la experiencia en la toma de decisiones crediticias (Salazar,2021).

Mazabanda et al. (2024) evaluaron los cinco componentes del sistema de control interno del modelo RISICAR en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas Galápagos Ltda., identificando deficiencias en el control de movimientos diarios de cajas y en el monitoreo de transacciones. La evaluación reveló debilidades en varias áreas: falta de una estructura orgánica

clara y de procesos definidos en el área de caja, incumplimiento del programa de gestión de riesgos, ausencia de un manual de procesos y documentación en actividades de control, y falta de indicadores de gestión en la supervisión. Por lo que, el presente estudio enfatiza en la importancia de un eficiente control para el adecuado crecimiento social y económico.

La literatura especializada destaca la importancia del control interno en las cooperativas de ahorro y crédito. Lo ve como una herramienta clave para mejorar la gestión administrativa y lograr mayor precisión en la contabilidad.

Cajilema y Santillán (2021) analizaron los protocolos de control interno que aplicaba el Departamento de Contabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda. Querían saber si implementar un manual de control interno realmente mejoraba el desempeño de esa área. Usaron observación directa, entrevistas estructuradas y un enfoque cualitativo. Así pudieron medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y hacer comparaciones. Los resultados mostraron una reducción del 19,81 % en la cartera activa, un aumento del 166,56 % en la cartera devengada y una baja del 50,22 % en la cartera vencida. Concluyeron que el manual genera información confiable, eficiente y eficaz (Cajilema y Santillán, 2021).

Desde el punto de vista de la dirección administrativa, el control interno es indispensable para cumplir la normativa y mejorar continuamente en las entidades financieras. Robalino et al. (2018) hicieron un estudio para fortalecer la gestión administrativa, financiera y de cumplimiento según las normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Aplicaron un método inductivo-deductivo, con observación directa, entrevistas y cuestionarios al personal. Al final propusieron elaborar un manual de puestos y funciones, un manual de procedimientos y un informe de vulnerabilidades del control interno con recomendaciones para mejorar. Los hallazgos

dejaron claro que no existía manual de control interno, que faltaban programas de capacitación y que no había planificación para manejar riesgos.

En cuanto a la protección financiera y la contabilidad, los sistemas de control interno son fundamentales para tomar decisiones estratégicas. Silva et al. (2022) revisaron los mecanismos de control en cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Pastaza, con un enfoque mixto. Aplicaron encuestas y encontraron uso de instrumentos financieros inadecuados y poca conciencia sobre la necesidad de un sistema de supervisión sólido. Los autores insisten en que adoptar metodologías como RISICAR es esencial para mejorar los procesos de decisión, evaluar el desempeño, generar alertas a tiempo y asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos.

En general, las cooperativas de ahorro y crédito suelen carecer de un sistema de control interno estandarizado. Por eso, esta investigación busca caracterizar el método RISICAR como una herramienta que ayude a estas organizaciones a desarrollarse de forma eficiente, reduciendo amenazas y riesgos que podrían afectar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

### **Capítulo III: Metodología del Estudio**

La investigación utilizó un enfoque cualitativo lo cual, ayudó a comprender la naturaleza de los controles internos en operación y las discrepancias en su efectividad así como en la implementación (Piza et al., 2019).identificando patrones, procesos y mejores prácticas, sin intentar establecer relaciones causales, sino describir y comparar los sistemas. A partir del análisis de documentos y el uso del método RISICAR, se recopilaron los datos apropiados para estimar los riesgos y determinar las fortalezas del control interno en las cooperativas.

La recolección de datos se centró en analizar los procedimientos internos y políticas de control en el área de cajas de las cooperativas, esta técnica permitió identificar y comparar los procesos de gestión de efectivo, cobros y pagos. Según Grajales et al. (2022), las organizaciones deberían crear controles preliminares basados en un modelo de control interno adecuado, lo que permitirá mejorar los procesos, reforzar los compromisos institucionales y formular políticas internas para impulsar el logro de objetivos. Las fuentes principales para obtener dicha información fueron los registros operativos y los informes financieros como datos secundarios para el análisis, con el fin de evitar sesgos y lograr resultados sólidos.

El método aplicado fue inductivo, ya que se basó en la observación, comparación y análisis de datos específicos proporcionados por los gerentes y supervisores de las cooperativas seleccionadas, para generalizar una conclusión sobre el control interno en el área de cajas. Esto permitió identificar patrones y realizar interpretaciones finales a partir de la comparación de prácticas y procedimientos observados en las mismas (Piza et al., 2019).Por último, la investigación tuvo un carácter descriptivo donde se obtuvo un mayor detalle sobre las prácticas y características del control interno de cada cooperativa (Guevara et al., 2020).

El estudio se basó en un enfoque no experimental, ya que la información se obtuvo directamente de la documentación de procedimientos internos de las cooperativas, sin intervenir ni modificar ninguna de las variables analizadas (Ochoa, 2019). Al mismo tiempo, se usó un diseño de corte transversal, que permitió evaluar el estado actual del objeto de estudio en un momento específico y comparar de forma simultánea los mecanismos de control interno aplicados en ambas cooperativas (Maldonado et al., 2025). Este enfoque metodológico ayudó a observar cómo las cooperativas de ahorro y crédito manejan los riesgos ligados a las operaciones diarias de efectivo en el área de caja.

La población objetivo comprendió las 43 cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 registradas ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2024). De las cuales se seleccionó una muestra intencional no probabilística de dos cooperativas ubicadas en Cuenca Jardín Azuayo y La Merced, mediante muestreo por conveniencia. La elección se fundamentó en su representatividad dentro del segmento 1, así como en su disponibilidad y disposición voluntaria para participar en el estudio, lo que facilitó el acceso a la información necesaria sin comprometer la validez cualitativa de los hallazgos.

El método RISICAR fue adoptado en este estudio por cuanto permitió la identificación, análisis y evaluación a profundidad de los riesgos inherentes en el área de cajas, así como la revisión de los controles internos implementados para su mitigación (Sánchez, 2021). Se analizaron los procedimientos documentados de las dos cooperativas para evaluar la efectividad de las medidas utilizadas para la identificación y mitigación de riesgos. Esto proporcionó una revisión muy detallada y sistemática de las medidas de control interno en las mismas, señalando problemas donde podrían ser necesarias mejoras. Lo que permitió, una comparación imparcial en la evaluación.

La recolección de datos se centró en analizar los procedimientos internos y políticas de control en el área de cajas de las cooperativas, esta técnica permitió identificar y comparar los procesos de gestión de efectivo, cobros y pagos. Según Grajales et al. (2022), las organizaciones deberían crear controles preliminares basados en un modelo de control interno adecuado, lo que permitirá mejorar los procesos, reforzar los compromisos institucionales y formular políticas internas para impulsar el logro de objetivos. Las fuentes principales para obtener dicha información fueron los registros operativos y los informes financieros como datos secundarios para el análisis, con el fin de evitar sesgos y lograr resultados sólidos.

#### **Capítulo IV: Resultados del Análisis Comparativo**

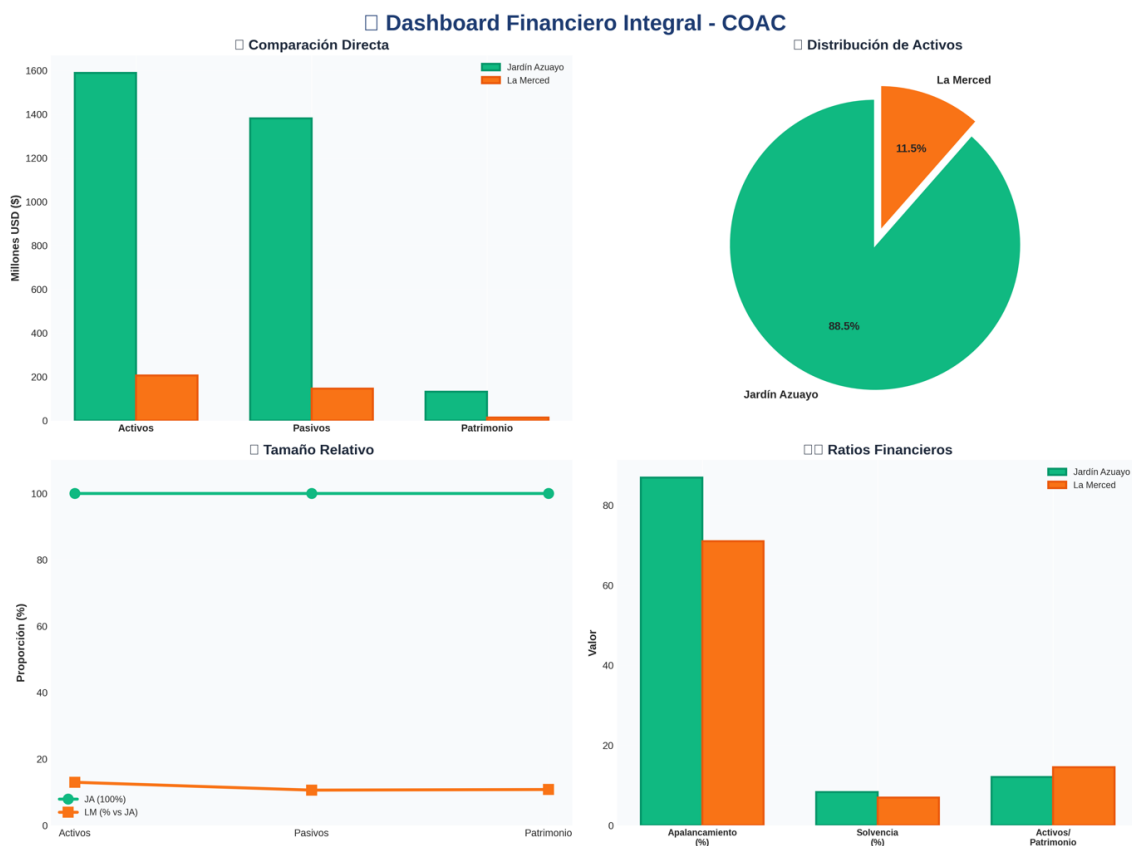
Previo a la exposición de los resultados, se presenta en la figura 2 una descripción sucinta de las cooperativas seleccionadas como unidades de análisis. Esta caracterización busca proporcionar el contexto institucional y operativo necesario para facilitar la adecuada interpretación de los hallazgos obtenidos, así como para comprender las particularidades organizativas, estructurales y estratégicas que sustentan las propuestas de mejora formuladas en el estudio.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., nace en Paute en 1996, misma que cuenta con una amplia cobertura geográfica en 11 provincias del país. Asimismo, oferta a sus socios operaciones crediticias del segmento inmobiliario, microcrédito, comercial y consumo, especializándose en este último. COAC Jardín Azuayo Ltda. se ubica como la segunda más grande de acuerdo con sus activos en el segmento 1. A la fecha de corte junio 2024, registra en activos un total de \$ 1.589,17 millones. En referencia a los pasivos, contabilizan \$ 1.380,93 millones, en tanto que, el patrimonio totaliza \$ 205,88 millones y registra la calificación de riesgo AA+.

Por otra parte, la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced. Nacida el 24 de septiembre 1964 en Cuenca, así mismo cuenta con cobertura en 8 provincias del país, ofertando a sus socios servicios financieros de ahorro, crédito e inversión. COAC La merced se ubica en el puesto 40 del segmento 1 con sus activos. A la fecha de corte junio 2024, registra en activos un total de 146.170 millones en tanto. En referencia a los pasivos, contabilizan \$ 131.928 millones, en tanto que el patrimonio totaliza \$ 14.208 millones y registra calificación de riesgo BBB+.

**Figura 2**

*Estructura de activos y pasivos de Coac La Merced vs Jardín Azuayo*



*Nota.* Datos de las Cooperativas, obtenido de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2025), <https://www.seps.gob.ec/>

### **Análisis comparativo por medio del modelo RISICAR**

Para este análisis, se incluyeron los controles internos de las cooperativas objeto de estudio, los mismos que están estructurados de la siguiente manera:

Para iniciar el proceso de evaluación en la tabla 1 se detalla el macroproceso y actividades del área de cajas en la cooperativa La Merced, la misma que se enfoca en procesos, actividades y tareas como: cobro de servicios, depósitos, retiros y pagos de créditos de las actividades realizadas diariamente en el departamento. Se pudo evidenciar que, aunque no se cuenta con un registro

completo y detallado de todas las actividades específicas, la atención al cliente se realiza de manera oportuna en la mayoría de los casos. Sin embargo, en ciertas operaciones la atención resulta tardía debido a la complejidad y falta de estandarización de los procesos involucrados.

**Tabla 1**

*Procesos de Control Interno Cooperativa La Merced*

Macroproceso	Control interno a los procesos del área de cajas de la Cooperativa La Merced		
Objetivo	Agilizar y brindar un excelente servicio con eficiencia y eficacia		
Macroproceso	Procesos	Actividades	Tareas
<b>Control interno área de caja</b>	Apertura de caja	Inicio de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso a bóveda con jefatura de agencia o back up</li> <li>• Recibe caja</li> <li>• Conteo de dinero para iniciar actividades</li> <li>• Verificar planillas</li> </ul>
	Cobro de servicios Básicos	Cobro de servicios Básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar beneficiario</li> <li>• Cobrar servicio</li> <li>• Entrega de cambio y comprobante</li> <li>• Socio entrega clave y cédula</li> <li>• Verificación existencia en el sistema</li> </ul>
	Pago de Remesas	Pago de Remesas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se imprime comprobante y entrega al beneficiario para firma</li> <li>• Entrega del dinero</li> </ul>
	Transferencias Internas	Transferencias entre cuentas internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socio solicita transferencia interna</li> <li>• Verificación de identidad con cédula y libreta</li> <li>• Se solicita Información del beneficiario</li> <li>• Se confirma con el titular para proceder</li> <li>• Se imprime documento para firma</li> <li>• Socio solicita retiro de ahorros</li> </ul>
		Retiros de ahorros vista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verifica la identidad con libreta y cédula</li> <li>• Se imprime comprobante y entrega al socio para firma</li> <li>• Se verifica firma</li> <li>• Se entrega efectivo</li> </ul>
	Depósitos Retiros	Depósitos de ahorro vista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socio solicita depósito de dinero</li> <li>• Se pide datos de la cuenta beneficiaria</li> <li>• Se deposita en la cuenta solicitada</li> <li>• Se procede con la firma del comprobante</li> <li>• Se entrega copia del comprobante</li> </ul>
	Pagos de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socio solicita pagar crédito</li> <li>• Se pide datos el deudor</li> <li>• Se receipta dinero</li> <li>• Se verifica saldos y entrega de cambio (si aplica)</li> <li>• Se entrega comprobante de respaldo</li> </ul>	

<b>Macroproceso</b>	<b>Control interno a los procesos del área de cajas de la Cooperativa La Merced</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Agilizar y brindar un excelente servicio con eficiencia y eficacia</b>		
<b>Macroproceso</b>	<b>Procesos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>
	Cuadre de caja	Verificación del efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajero procede a imprimir reportes de pagos e ingresos</li> <li>• Cajero ingresa ordenes de cobro y pagos en el sistema</li> <li>• Cajero realiza conteo de efectivo e ingresa valores en el sistema</li> <li>• Cajero realiza sumatoria de papeletas de depósito y retiro</li> <li>• Ingresa Jefatura de agencia con reporte para validar efectivo y papeletas con cuadro</li> <li>• Jefatura de cierre de caja y se guarda dinero en bóveda</li> <li>• Jefatura realiza en el sistema cierre de caja</li> <li>• Cajero imprime cuadro de caja</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”

A continuación, en la tabla 2 se presenta una identificación de los riesgos en los depósitos y retiros en la cooperativa La Merced. Donde se destacan riesgos como la mala atención, demora, errores en cuentas, accidentes y fraudes. Los cuales se asocian con falta de capacitación, protocolos deficientes y sistemas inadecuados con los posibles efectos que causa la realización de las actividades.

**Tabla 2**

*Riesgos en depósitos y retiros de la Cooperativa La Merced*

<b>Depósitos – Retiros</b>				
<b>Proceso:</b> Depósitos - Retiros				
<b>Objetivo:</b> Agilizar y mejorar la atención y operatividad en los depósitos y retiros				
<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Agente generador</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
<b>Mala Atención</b>	Mala atención al socio	Recibidor - Pagador	Falta de Experiencia	Pérdida de socios Pérdidas Económicas Mala imagen Institucional
			Falta de Capacitación	
			Perfil no apto para el cargo	
			Falta de análisis de competencias	
<b>Demora</b>	Realización de los procesos con demasiado Tiempo	Recibidor - Pagador	Falta de Supervisión	Pérdida de socios
			Falta de personal	
		Departamento de Tics	Afluencia de socios	Pérdida Económica
			Falta de personal	
			Sistema Deficiente	

<b>Depósitos – Retiros</b>				
<b>Proceso:</b> Depósitos - Retiros				
<b>Objetivo:</b> Agilizar y mejorar la atención y operatividad en los depósitos y retiros				
<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Agente generador</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
<b>Error y/o desacierto</b>	Probabilidad de error de depósito y/o en cuentas incorrectas	Recibidor - Pagador	Tardía Respuesta del Personal Técnico	Baja transaccionalidad
			Vulnerabilidad y/o ciber ataques	
			Distractores	Mala imagen institucional
			Error en el sistema	Pérdidas Económicas
			Afluencia de socios	
<b>Accidente</b>	Probabilidad de accidentes laborales, y situaciones inesperadas	Recibidor - Pagador	Desconocimiento	Carga operativa
			Falta de protocolos de seguridad	Lesiones Humanas
			Falta de capacitación	
			Falta de mantenimiento de equipos	Pérdida Económica
			Asaltos	
<b>Fraude</b>	Probabilidad de Sustracción de fondos	Jefe de Caja / Jefe de agencia	Entorno	Mala imagen Institucional
			Falta de protocolos de seguridad	
			Exceso de confianza	Pérdidas Económicas
			Necesidades personales	Retraso en operatividad
			Falta de supervisión	

**Fuente:** Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced

En la Tabla 3, se muestra el macroproceso control interno en el área de cajas, sus procesos, actividades y tareas de Jardín Azuayo, cobro de servicios, depósitos, retiros y pagos de créditos de las actividades realizadas diariamente en el departamento, mostrando mayor estructuración y validación de procedimientos. El análisis revela una estructura procedimental más organizada y validada en comparación con prácticas observadas en otras cooperativas, lo cual favorece una mayor eficiencia y fluidez operativa. No obstante, se detecta una oportunidad de mejora significativa en los controles de apertura y cierre de caja, ya que estos se llevan a cabo de forma autónoma por cada empleado sin mecanismos de supervisión cruzada o revisión posterior, lo que podría comprometer la integridad y trazabilidad del manejo de efectivo.

**Tabla 3***Procesos de Control Interno Cooperativa Jardín Azuayo*

<b>Macroproceso</b>	<b>Control interno a los procesos del área de cajas de la cooperativa de ahorro “Jardín Azuayo”</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Agilizar y brindar un excelente servicio con eficiencia y eficacia</b>		
<b>Macroproceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>
	Apertura de caja	Inicio de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado (cajero/gestor operativo) apertura bóveda para entrega de caja</li> <li>• Cajero ingresa efectivo al sistema para transaccional</li> </ul>
	Cobro de servicios Básicos	Cobro de servicios Básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar planillas</li> <li>• Verificar beneficiario</li> <li>• Cobrar servicio</li> <li>• Entrega de cambio y comprobante</li> </ul>
	Pago de Remesas	Pago de Remesas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socio entrega clave y cédula</li> <li>• Verificación existencia en el sistema</li> <li>• Se imprime comprobante y entrega al beneficiario para firma</li> <li>• Entrega del dinero</li> </ul>
<b>Control interno área de caja</b>	Transferencias Internas	Transferencias entre cuentas internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socio solicita transferencia interna</li> <li>• Verificación de identidad con cédula y libreta</li> <li>• Se solicita Información del beneficiario</li> <li>• Se confirma con el titular para proceder</li> <li>• Se imprime documento para firma</li> </ul>
	Depósitos – Retiros	Retiros de ahorros vista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socio solicita retiro de ahorros</li> <li>• Se verifica la identidad con libreta y cédula</li> <li>• Se imprime comprobante y entrega al socio para firma</li> <li>• Se verifica firma</li> <li>• Se entrega efectivo</li> </ul>

Macroproceso	Control interno a los procesos del área de cajas de la cooperativa de ahorro “Jardín Azuayo”		
Objetivo	Agilizar y brindar un excelente servicio con eficiencia y eficacia		
Macroproceso	Proceso	Actividades	Tareas
		Depósitos de ahorro vista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socio solicita depósito de dinero</li> <li>• Se pide datos de la cuenta beneficiaria</li> <li>• Se deposita en la cuenta solicitada</li> <li>• Se procede con la firma del comprobante</li> <li>• Se entrega copia del comprobante</li> </ul>
		Pagos de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socio solicita pagar crédito</li> <li>• Se pide datos el deudor</li> <li>• Se receipta dinero</li> <li>• Se verifica saldos y entrega de cambio (si aplica)</li> <li>• Se entrega comprobante de respaldo</li> </ul>
	Avance de línea de crédito	Generación de crédito en efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verifica identidad del socio</li> <li>• Se verifica disponibilidad de cupo</li> <li>• Se consulta monto y tiempo</li> <li>• Se genera documentos y firma de documentos</li> <li>• Se entrega efectivo</li> </ul>
	Cuadre de caja	Verificación del efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajero procede a imprimir y generar reportes de pagos y egresos</li> <li>• Cajero ingresa reportes de empresas recaudadoras y pagos</li> <li>• Cajero realiza conteo de efectivo e ingresa valores en el sistema</li> <li>• Cajero realiza sumatoria de papeletas de depósito y retiro</li> <li>• Cajero valida en el sistema de cuadro con efectivo</li> <li>• Cajero guarda dinero en bóveda</li> <li>• Cuadros sorprendivos una vez a la semana</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de ahorro y crédito “Jardín Azuayo”

A continuación, en la tabla 4 se presenta una identificación de los riesgos en los depósitos y retiros en la cooperativa Jardín Azuayo. Donde se destacan riesgos como la mala atención, demora, errores en cuentas, accidentes y fraudes. Los cuales se asocian con falta de capacitación, protocolos deficientes y el exceso de confianza, así como una falta de supervisión.

**Tabla 4**

*Riesgos en depósitos y retiros de la Cooperativa Jardín Azuayo.*

<b>Depósitos y Retiros</b>				
<b>Proceso:</b> Depósitos - Retiros				
<b>Objetivo:</b> Agilizar y mejorar la atención y operatividad en los depósitos y retiros				
<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Agente</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
<b>Mala Atención</b>	Mala atención al socio	Recibidor - Pagador	Falta de Experiencia	Pérdida de socios
			Falta de Capacitación	Pérdidas Económicas
			Perfil no apto para el cargo	Mala imagen Institucional
			Falta de análisis de competencias	
<b>Demora</b>	Realización de los procesos con demasiado Tiempo	Recibidor – Pagador	Falta de Supervisión	Pérdida de socios
			Falta de personal	
		Departamento de Tics	Afluencia de socios	
			Falta de personal	
<b>Error y/o desacierto</b>	Probabilidad de error de depósito y/ o en cuentas incorrectas	Recibidor – Pagador	Desconocimiento	Pérdida Económica
			Tardía Respuesta del Personal Técnico	
			Vulnerabilidad y/o ciber ataques	Mala imagen Institucional
			Distractores	Mala imagen institucional
<b>Accidente</b>	Probabilidad de accidentes laborales, y situaciones inesperadas	Recibidor – Pagador	Error en el sistema	Pérdidas Económicas
			Afluencia de socios	
			Desconocimiento	Carga operativa
			Falta de protocolos de seguridad	Lesiones Humanas
<b>Fraude</b>		Gestor Operativo	Falta de capacitación	
			Falta de mantenimiento de equipos	Pérdida Económica
			Asaltos	
			Entorno	Mala imagen Institucional
			Falta de protocolos de seguridad	

---

### Depósitos y Retiros

**Proceso:** Depósitos - Retiros

**Objetivo:** Agilizar y mejorar la atención y operatividad en los depósitos y retiros

Riesgo	Descripción	Agente	Causa	Efecto
	Probabilidad de Sustracción de fondos	Recibidor – Pagador	Exceso de confianza Necesidades personales Falta de supervisión	Pérdidas Económicas Retraso en operatividad

**Fuente:** Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo

Continuando con el análisis propuesto en la Tabla 5 se compara los aspectos claves entre ambas cooperativas. Donde Jardín Azuayo sobresale por tener procesos adicionales (como el avance de líneas de crédito), un enfoque en tareas específicas y uso de tecnología, lo que le permite mayor eficacia, sin embargo, existe el riesgo de fraude ya que no existe instancia que verifique la existencia del efectivo. En contraste, La Merced enfrenta limitaciones en sus procesos, pese a eso cuenta con buen control interno pero debido a la falta de capacitación, lo que afecta su eficiencia y posibles retrasos en sus operaciones.

### Tabla 5

*Análisis comparativo La Merced y Jardín Azuayo.*

Aspectos	Cooperativa La Merced	Cooperativa Jardín Azuayo	Análisis
<b>Objetivo del control interno</b>	Agilizar y brindar un servicio eficiente y eficaz.	Agilizar y brindar un servicio eficiente y eficaz.	Ambos comparten un objetivo similar, enfocado en mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
<b>Macroprocesos</b>	Cobro de servicios, pagos de remesas, transferencias internas, depósitos/retiros, pagos de créditos, cuadro de caja diario.	Apertura de caja, cobro de servicios, pagos de remesas, transferencias internas, depósitos/retiros, pagos de créditos, avances de línea de crédito, cuadro de caja.	Jardín Azuayo tiene procesos adicionales como, avances de línea de crédito, lo que sugiere un control más integral y detallado, ya que los cuadros de caja son realizados por el mismo personal y sin supervisión.
<b>Enfoque en riesgos</b>	Identificación de causas como mala atención, errores en cuentas, fraudes y accidentes laborales; incluye medidas como supervisión diaria en los cuadros de caja	Similar enfoque en la identificación de riesgos, pero se añaden tareas específicas y menos supervisión con cuadros sorpresa una vez a la semana.	Ambas cooperativas abordan riesgos similares, pero Jardín Azuayo por su mayor transaccionalidad genera flujos en los procesos, por su parte la Merced cuenta con menos operativos lo que facilita la supervisión.
<b>Supervisión</b>	Destaca el alta de supervisión diaria como un riesgo	Supervisión activa con protocolos claros como	Jardín Azuayo tiene una supervisión menos estructurada y protocolaria, lo

Aspectos	Cooperativa La Merced	Cooperativa Jardín Azuayo	Análisis
<b>Eficiencia operativa</b>	disminuyendo el riesgo y fraude	validación de firmas y cuadre diario.	que aumenta la posibilidad de errores o fraudes.
	Se detectan riesgos de demora por falta de personal y sistemas deficientes.	Enfoque en minimizar tiempos mediante el uso de herramientas tecnológicas y procesos automatizados y más personal.	La tecnología y procedimientos sistemáticos de Jardín Azuayo le permiten operar con mayor agilidad y menos errores operativos con atención oportuna

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito La Merced” y “Jardín Azuayo”

En la tabla 6, se aplicó el método RISICAR donde se evidencia diferencias significativas entre las cooperativas La Merced y Jardín Azuayo en la gestión de riesgos operativos. Ambas presentan riesgos similares, como demoras y errores operativos; sin embargo, Jardín Azuayo destaca por su enfoque preventivo mediante validaciones adicionales, el uso de la tecnología y una buena supervisión estructurada, lo que reduce significativamente la frecuencia e impacto de los riesgos. No obstante, La Merced presenta una gestión baja, careciendo de acciones como la capacitación suficiente del personal y el poco uso de las herramientas tecnológicas, incrementando su vulnerabilidad que afecta directamente su eficiencia operativa.

## Tabla 6

### *Aplicación del Método RISICAR*

Fases del Método RISICAR	Cooperativa La Merced	Cooperativa Jardín Azuayo	Comparación y Análisis
Identificación de riesgos	Riesgos principales: mala atención, demora, errores en depósitos y retiros, fraudes, accidentes laborales. Identificados en los procesos básicos de cobro de servicios, pagos de remesas, transferencias, depósitos y retiros.	Riesgos similares identificados, con énfasis adicional en validaciones (verificación de firmas, comprobantes) y procesos de cuadre de caja, lo que reduce la probabilidad de errores en procesos clave como depósitos, retiros y avances de línea de crédito.	Las dos cooperativas evidencian la identificación de riesgos análogos; no obstante, Jardín Azuayo refuerza los mecanismos de mitigación a través de actividades complementarias de validación y supervisión. Por el contrario La Merced presenta un mayor grado de vulnerabilidad ante posibles desviaciones operativas, derivado de la debilidad en controles y carencia en protocolos estrictos.

Evaluación de riesgos	<p>Los riesgos de mayor criticidad son: 1.- Deficiencias en programas de capacitación del personal 2.- Limitaciones en infraestructura tecnológica 3.- Inexistencia de procedimientos normativos sólidos. Tales circunstancias inciden de manera negativa en la eficiencia operativa, prolongan los tiempos de atención y deterioran la imagen institucional percibida por los socios.</p>	<p>La valoración de los riesgos se realiza mediante la implementación de controles suplementarios, como la verificación documental y aplicación de soluciones tecnológicas avanzadas. Dentro de los factores de máxima prioridad son: 1.- Escasez de personal durante los periodos de mayor demanda. 2.- Las desviaciones humanas en procedimientos de cálculo manual.</p>	<p>Coop. Jardín Azuayo logra una atenuación más eficiente de los riesgos operativos mediante la incorporación de tecnología de punta y la automatización de procesos. Coop. la Merced depende más de acciones correctivas posteriores, lo que aumenta el impacto negativo de sus riesgos críticos.</p>
Valoración (frecuencia e impacto)	<p>Riesgos con alta frecuencia e impacto crítico: mala atención y demora. Ambos están relacionados con recursos humanos insuficientes y sistemas deficientes.</p>	<p>Riesgos con menor frecuencia debido al uso de tecnología y procesos sistemáticos. El impacto de errores operativos es mitigado rápidamente gracias a protocolos claros y supervisión diaria.</p>	<p>Jardín Azuayo logra minimizar el impacto y la frecuencia de los riesgos operativos gracias a procesos más robustos. En La Merced, la ausencia de medidas preventivas adecuadas eleva tanto la frecuencia como el impacto de los riesgos.</p>
Medidas de tratamiento	<p>Medidas propuestas: (1) contratar y capacitar personal, (2) Implementar tecnología para automatizar procesos, y (3) Diseñar manuales de procedimientos claros para tareas como transferencias y pagos.</p>	<p>Medidas existentes: supervisión activa, validación continua de datos, y uso de tecnología para agilizar procesos y reducir errores. Se recomienda mejorar las capacitaciones para optimizar aún más el desempeño del personal en tareas complejas.</p>	<p>Mientras que Jardín Azuayo cuenta con medidas preventivas eficaces, La Merced debe enfocarse en implementar las medidas correctivas propuestas, con prioridad en tecnología y capacitación para resolver falencias operativas y de supervisión.</p>

---

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced” y “Jardín Azuayo”

En la tabla 7 evalúa las consecuencias de los riesgos identificados en términos de severos, utilizando niveles (leve, severo, catastrófico) y valores numéricos crecientes para establecer prioridades. Por lo cual, se aplicaron estos criterios a los riesgos claves para las cooperativas objeto de análisis:

**Tabla 7***Calificación del impacto*

<b>Cooperativa</b>	<b>Riesgo Identificado</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Justificación del Impacto</b>
<b>La Merced</b>	Mala atención	Severo (40)	Afecta la experiencia del socio, provoca pérdida de clientes y deterioro de la imagen.
	Demoras	Severo (60)	Genera insatisfacción del socio, reducción en transacciones y menor fidelidad.
	Error y/o desacierto	Catastrófico (80)	Pueden provocar pérdidas económicas y quejas formales significativas.
	Accidente	Severo (20)	Debido que se puede generar consecuencias de alta gravedad
	Fraude	Moderado (10)	Reducido por los arqueos diarios por jefe agencia o Back Up
<b>Jardín Azuayo</b>	Mala atención	Severo (20)	Minimizado mediante capacitación, tecnología y validaciones adicionales.
	Demoras	Severo (40)	Controladas con automatización, pero persisten en horas de alta afluencia.
	Error y/o desacierto	Severo (40)	Mitigados por supervisión y validación sistemática, pero no completamente eliminados.
	Accidente	Severo (20)	Minimizado por la constante capacitación, a pesar de ellos los algunos accidentes son inherentes por su naturaleza
	Fraude	Catastrófico (40)	Falta de arqueos diarios, sin dualidad en procesos

Fuente: Cooperativas de ahorro y Crédito “La Merced y Jardín Azuayo”

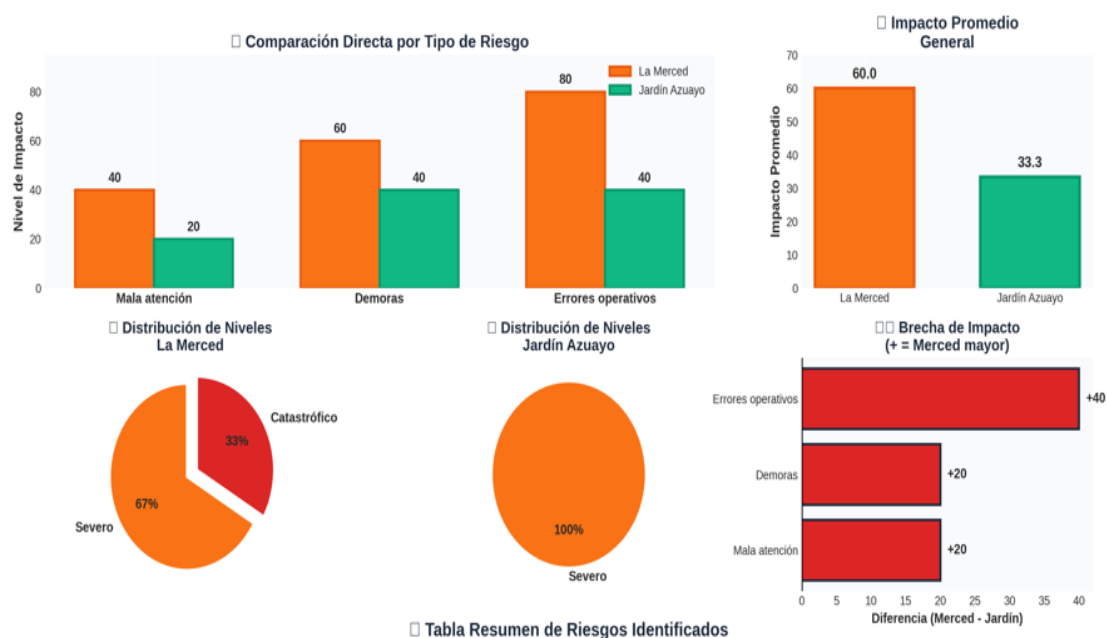
Se puede observar mediante el dashboard (tablero de control) en la figura 3 una brecha significativa en la gestión de riesgos operativos entre ambas cooperativas, destacando que La Merced presenta niveles de impacto superiores en todas las categorías analizadas. La comparación directa muestra diferencias de +20 puntos en mala atención (40 vs 20) y demoras (60 vs 40), y una brecha crítica de +40 puntos en errores operativos (80 catastrófico vs 40 severo), resultando en un impacto promedio general de 60.0 para La Merced versus 33.3 para Jardín Azuayo, lo que representa una diferencia del 80% superior en la exposición al riesgo de la primera entidad.

La distribución de niveles revela que La Merced concentra el 67% de sus riesgos en nivel severo y 33% en catastrófico, mientras que Jardín Azuayo mantiene el 100% de sus riesgos

únicamente en nivel severo, sin registros catastróficos. Esta divergencia explica la diferencia de 26.7 puntos en el impacto promedio general y sugiere que Jardín Azuayo ha implementado controles más efectivos que mitigan la escala de sus riesgos operativos, manteniéndolos en niveles manejables, mientras que La Merced requiere intervención urgente para reducir sus errores operativos del nivel catastrófico (80) al menos al nivel severo (40), priorizando la estandarización de procesos y la segregación de funciones en el área de caja.

### Figura 3

*Tablero de Control Integral de análisis de riesgos operativos comparativo La Merced vs Jardín Azuayo*



Tipo de Riesgo	La Merced (Impacto/Nivel)	Jardín Azuayo (Impacto/Nivel)	Diferencia
Mala atención	40 Severo	20 Severo	20
Demoras	60 Severo	40 Severo	20
Errores operativos	80 Catastrófico	40 Severo	40

Para finalizar el proceso de análisis La tabla 8 evalúa las consecuencias de los riesgos identificados en términos de severos, utilizando niveles (A) aceptable, (B) tolerable, (C) grave, (D) inaceptable y valores numéricos crecientes para establecer prioridades. Por lo cual, se aplicaron estos criterios a los riesgos claves para las dos cooperativas:

**Tabla 8**

*Matriz de Frecuencia e Impacto*

Cooperativa	Riesgo Identificado	Frecuencia	Impacto	Calificación Total (Frecuencia x Impacto)	Zona de Riesgo	Análisis
<b>La Merced</b>	Mala atención	Alta (3)	Severo (40)	120	D (Inaceptable)	Riesgo inaceptable que requiere atención inmediata, afectando directamente la percepción de socios.
	Demoras	Alta (3)	Severo (60)	180	D (Inaceptable)	Impacto severo por demoras continuas, especialmente en servicios básicos y retiros.
	Error y/o desacierto	Media (2)	Catastrófico (80)	160	D (Inaceptable)	Los errores operativos en procesos básicos representan un peligro financiero y reputacional.
<b>Jardín Azuayo</b>	Accidente	Baja (1)	Severo (20)	20	C (Grave)	La frecuencia de accidentes es baja, sin embargo, se debe revisar periódicamente
	Fraude	Baja (1)	Moderado (10)	10	C (Grave)	Riesgo grave por la naturaleza del cargo se corrige con los controles diarios
	Mala atención	Media (2)	Severo (20)	40	A (Aceptable)	Riesgo controlado gracias a tecnología y validación constante.

Cooperativa	Riesgo Identificado	Frecuencia	Impacto	Calificación Total (Frecuencia x Impacto)	Zona de Riesgo	Análisis
	Demoras	Alta (3)	Severo (40)	120	C (Grave)	Mitigado por procesos automatizados, aunque aún presente en horas pico.
	Error y/o desacierto	Baja (1)	Severo (20)	20	B (Tolerable)	Mitigados por protocolos estrictos y supervisión constante.
	Accidente	Baja (1)	Severo (20)	20	C(Grave)	Por su frecuencia baja es reducido por los controles administrativos
	Fraude	Baja (1)	Catastrófico (20)	40	D (Inaceptable)	Impacto potencial grave se debe tomar acciones preventivas a eventuales

**Fuente:** Cooperativas de ahorro y Crédito “La Merced y Jardín Azuayo”

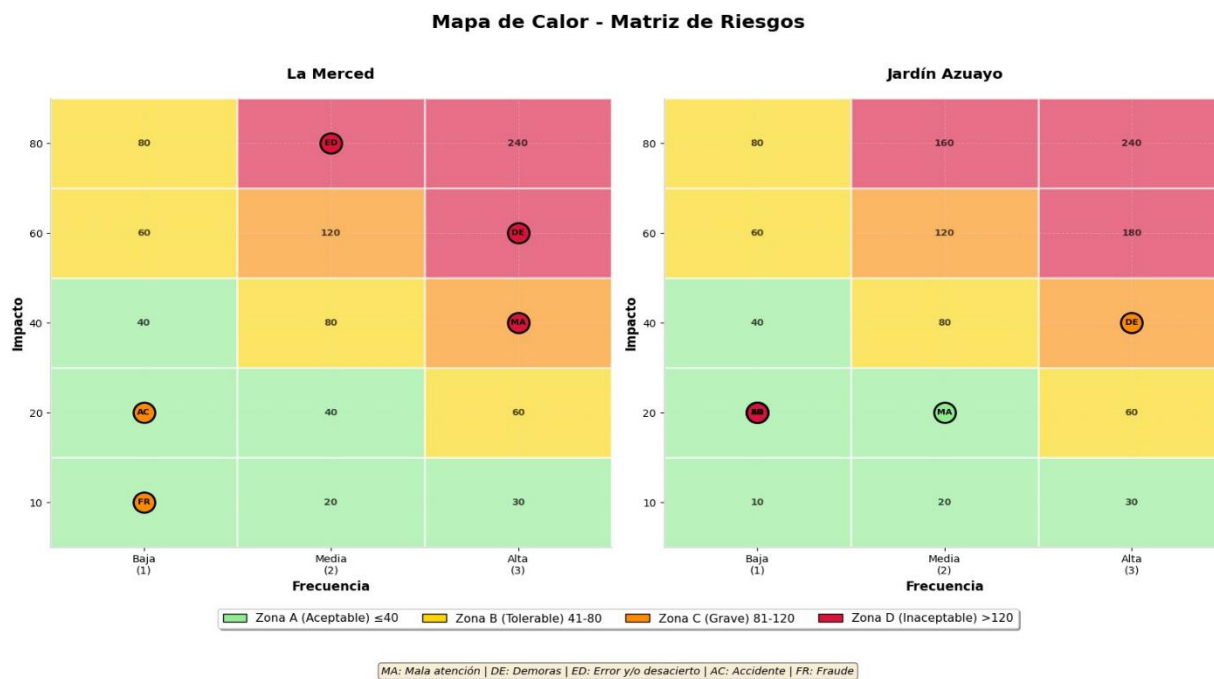
La matriz combina los niveles de frecuencia (probabilidad de ocurrencia) e impacto para asignar una calificación final al riesgo. Se priorizaron las acciones correctivas y preventivas según la gravedad del riesgo.

De manera complementaria en la figura 4, se presenta el mapa de calor/ matriz de riesgos con el análisis comparativo que revela diferencias significativas en la gestión de riesgos entre ambas cooperativas. La Merced presenta niveles de impacto considerablemente superiores en todos los riesgos identificados, destacando los "Errores operativos" con un nivel catastrófico de 80 puntos, lo que representa su mayor vulnerabilidad y requiere atención inmediata. Las "Demoras" alcanzan un nivel severo de 60 puntos, mientras que la "Mala atención" registra 40 puntos, por otra parte, los accidentes presentan un nivel severo de 20 puntos y el “Fraude con 10 puntos siendo el más bajo por la dualidad en los procesos.

En contraste, Jardín Azuayo demuestra una gestión de riesgos más eficiente, manteniendo todos sus indicadores en nivel severo controlado: "Mala atención" con 20 puntos (el más bajo), y tanto "Demoras" como "Errores operativos" con 40 puntos cada uno. Esta brecha evidencia que Jardín Azuayo ha implementado controles más efectivos a través de capacitación, tecnología, automatización y supervisión sistemática, logrando reducir hasta en 4 veces el impacto en mala atención y en 2 veces el impacto en errores operativos respecto a La Merced quedando así "Accidentes" con 20 puntos y "Fraude" con un nivel catastrófico 40 puntos. La cooperativa La Merced requiere urgentemente fortalecer sus protocolos operativos, especialmente en la prevención de errores que podrían generar pérdidas económicas y deterioro reputacional significativo. La cooperativa Jardín Azuayo ha demostrado fortalezas sin embargo hay acciones que deben ser corregidas.

#### Figura 4

Mapa de calor de riesgos operativos y nivel de impacto por cooperativa



**Nota.** Cooperativas de ahorro y Crédito "La Merced y Jardín Azuayo"

La cooperativa La Merced, se encuentra en Zona D (Inaceptable), ya que todos los riesgos principales se encuentran en esa zona, lo que evidencia la necesidad de intervenciones inmediatas, al evidenciar una mala atención y demoras que están estrechamente relacionadas con la falta de personal capacitado y sistemas deficientes. Igualmente, los errores operativos reflejan una ausencia de validaciones estructuradas y el uso limitado de tecnología.

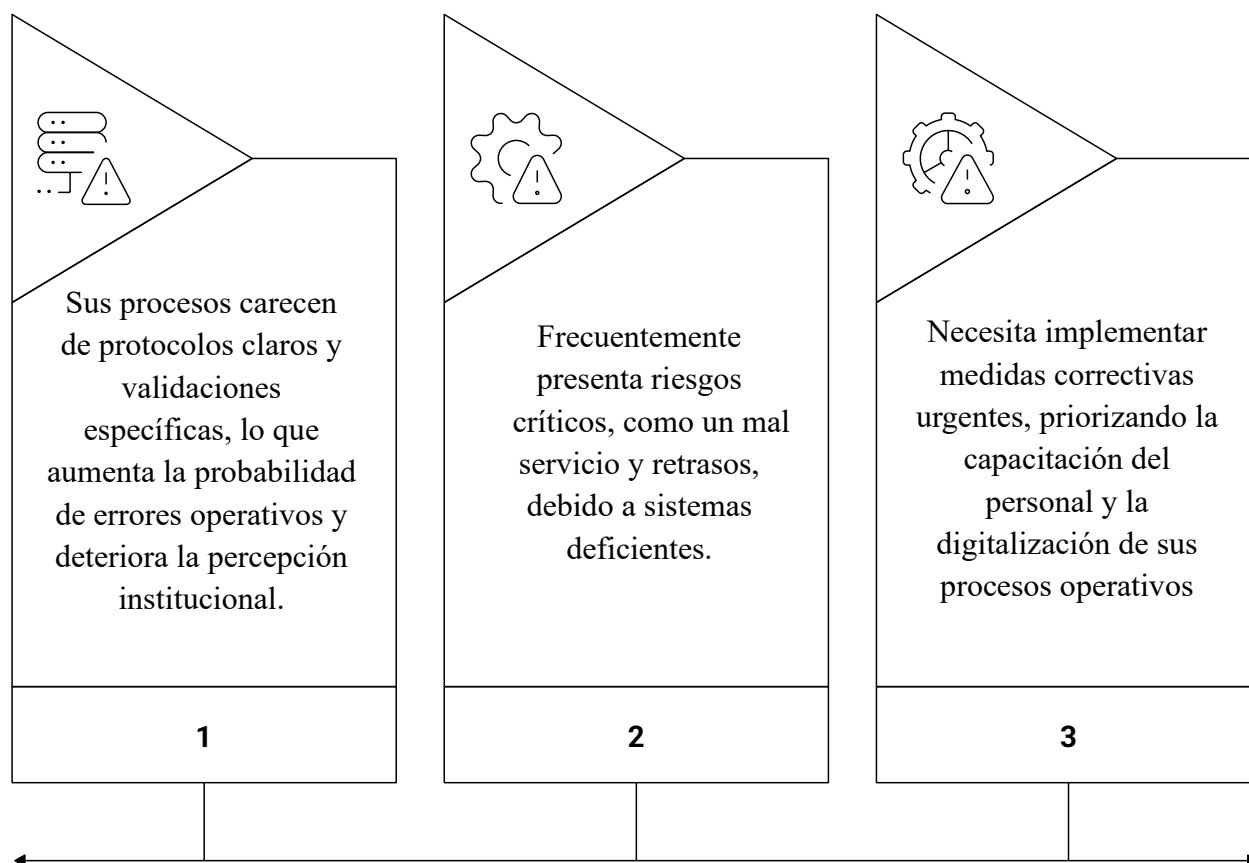
Para Jardín Azuayo, la mayoría de los riesgos se encuentran en las zonas A (aceptable) y B (tolerable), lo que indica medidas más fuertes para el control interno y la adopción de tecnología. No obstante, durante las horas pico, los retrasos persisten, pero su impacto es moderado debido a la automatización y a un régimen constante de capacitación.

Las cooperativas objeto de estudio persiguen como objetivo primordial fortalecer su sistema de control interno, con el fin de agilizar los procesos operativos diarios y elevar los estándares de servicio a sus socios. Si bien ambas presentan marcadas diferencias en escala, complejidad organizacional y recursos disponibles, estas disparidades han favorecido un análisis comparativo exhaustivo y profundo del funcionamiento de los controles internos en el área de cajas. La evaluación de los riesgos se realizó mediante la aplicación del método RISICAR, como resultado de la comparación, emergieron temas relevantes que contribuyen a una mayor organización de los datos obtenidos y facilitan el contraste objetivo entre las prácticas de control interno implementadas en las dos cooperativas analizadas.

En cooperativa la Merced se determinó que está expuesta a riesgos relacionados con la falta de personal capacitado, lo que puede resultar en la pérdida de socios y una mala imagen institucional, los puntos relevantes fueron los siguientes:

**Figura 5**

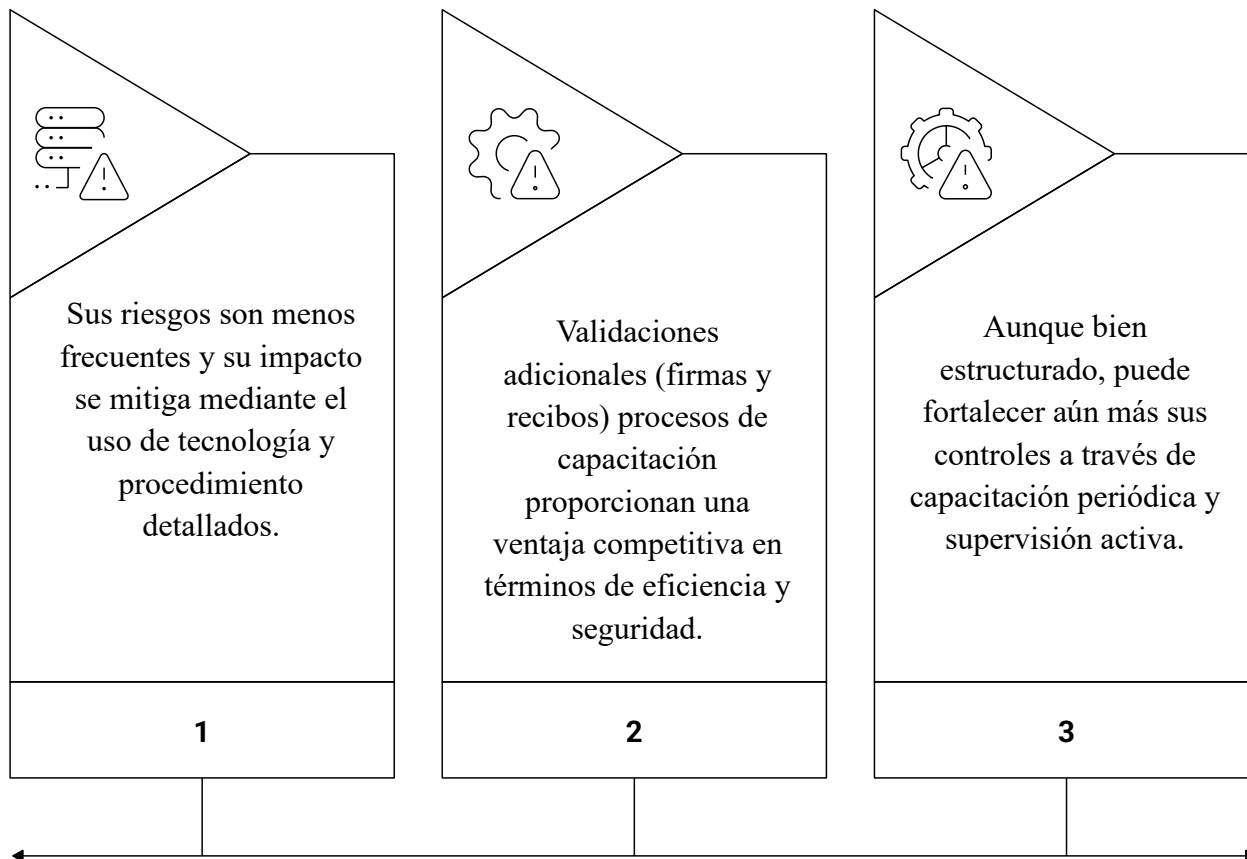
*Identificación de riesgos operativos en la Cooperativa La Merced*



Por su parte, Jardín Azuayo tiene un control interno menos robusto y menos detallado, con más énfasis en la automatización a pesar de algunos obstáculos similares para ambas cooperativas, como el mal servicio y los retrasos en los procesos, Jardín Azuayo tiene mejores estrategias para enfrentarlos. Por otro lado, mantiene más procesos con fluidez y un mayor uso de herramientas tecnológicas y más personal operativo, esto le brinda una ventaja competitiva en eficiencia y confianza del cliente, los puntos más relevantes fueron los siguientes:

**Figura 6**

*Identificación de riesgos operativos en la Cooperativa Jardín Azuayo*



La aplicación del método RISICAR, permitió constatar diferencias notorias en los mecanismos de control interno entre las cooperativas la merced y jardín azuayo, con énfasis particular en el área de caja. Jardín Azuayo evidenció un esquema más sistematizado, incorporando procedimientos complementarios tales como la gestión de avances sobre líneas de crédito, aspecto que robustece su desempeño operativo; sin embargo, se detectaron limitaciones en los procesos de supervisión, lo cual incrementa la probabilidad de contingencias como imprecisiones en las transacciones.

En contraste, la cooperativa La Merced mostró vulnerabilidades claras en la administración operativa, en la capacitación del personal, en la prevención de ilícitos y en la rapidez de sus procesos. Sin embargo, tuvo fortalezas en la fiscalización de operaciones y en la supervisión transaccional.

El análisis comparativo dejó ver que Jardín Azuayo realiza verificaciones de firmas sin filtros adicionales, pero sí implementa herramientas tecnológicas que reducen tiempos de ejecución y minimizan errores. La Merced, en cambio, no cuenta con recursos similares, lo que afecta negativamente su desempeño institucional.

Estas diferencias resaltan la importancia de una vigilancia proactiva y del uso de tecnología para mejorar procesos y reducir vulnerabilidades. En este contexto, el método RISICAR resultó una herramienta adecuada para identificar áreas que necesitan optimización y proponer estrategias de fortalecimiento que aplican a las dos cooperativas.

## **Discusión**

Esta investigación hace un estudio comparativo entre dos cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1: Jardín Azuayo y La Merced. Analiza sus sistemas de control interno aplicando el método RISICAR. Este método se basa en fundamentos como la teoría de la agencia y el marco COSO, que insisten en la necesidad de controles internos sólidos para bajar riesgos operativos y financieros.

Los resultados confirman lo que ya han encontrado otros especialistas sobre RISICAR. Gómez y Pérez (2024) destacan su utilidad para detectar debilidades en la gestión financiera. Igual que en estudios previos, Jardín Azuayo muestra un esquema más organizado y obtiene mejores resultados en fiscalización y eficiencia operativa que La Merced. Esto coincide con lo que propuesto por Cajilema y Santillán (2021), quienes relacionan directamente la fortaleza del control

interno con mayor estabilidad financiera para el alcance de sus objetivos, así como la razonabilidad de los resultados que reducen los riesgos de la entidad.

Los puntajes del método RISICAR muestran que La Merced concentra sus riesgos en la Zona D (Inaceptable), con valores de 120, 180 y 240 (frecuencia  $\times$  impacto). En cambio, Jardín Azuayo —que tiene activos 10.8 veces mayores (\$1,589.17M frente a \$146.17M) y un rating AA+ versus BBB+— ubica sus riesgos en las zonas A (40), B (80) y C (120), gracias a validaciones sistemáticas y cuadros sorpresa (Tabla 8). Estos datos confirman que los controles preventivos reducen la frecuencia e impacto en un 50 % (de 4 a 2 y de 40 a 20). Los hallazgos van en línea con COSO (2013), que define el control interno como un proceso para alcanzar objetivos, y con Gómez y Pérez (2024) y Ordóñez (2017), que validan la efectividad de RISICAR en el sector financiero.

Sin embargo, Jardín Azuayo evidenció debilidad en la supervisión del cierre de caja sin verificación cruzada, incrementando el riesgo de fraude en el manejo de efectivo (70-80% de transacciones, según Ordóñez et al., 2025), mientras que La Merced mostró vulnerabilidad por procesos no estandarizados, corroborando a Mazabanda et al. (2024) sobre la correlación entre ausencia de manuales y debilidades de control. Esto sugiere que el tamaño institucional no determina la robustez del control, sino la madurez en la segregación de funciones, principio de la Teoría de la Agencia (Quintero et al., 2020).

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

El presente estudio abordó la problemática de la variabilidad en los procedimientos de control interno del área de cajas en cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, específicamente ante los riesgos operativos inherentes al manejo de efectivo que representa el 70-80% de las transacciones diarias. A través de la aplicación del método RISICAR, se evaluó sistemáticamente la efectividad de los controles internos en dos cooperativas cuencanas de diferente escala, respondiendo al objetivo de identificar fortalezas y debilidades en sus procesos de gestión de riesgos operativos.

Los hallazgos evidencian diferencias significativas en la matriz de riesgos: mientras La Merced concentró sus riesgos en la Zona D (Crítico) con valores de 160, 240 y 240 (frecuencia  $\times$  impacto), Jardín Azuayo con activos 10.8 veces superiores (\$1,589.17 millones vs \$146.17 millones) y calificación AA+ versus BBB+ ubicó sus riesgos en zonas A (40), B (80) y C (120). La implementación de controles preventivos en Jardín Azuayo (validaciones sistemáticas, cuadros sorpresas semanales) redujo la frecuencia de riesgos en un 50% (de 4 a 2) y el impacto en un 50% (de 40 a 20 o de 80 a 40), validando la efectividad del método RISICAR como herramienta diagnóstica.

Las implicaciones de estos resultados son multidisciplinarias: teóricamente, se confirma que el tamaño institucional no determina per se, la robustez del control interno, sino la madurez en la segregación de funciones y la cultura de supervisión activa; prácticamente, se evidencia la necesidad de estandarizar procesos en cooperativas menores y reforzar la supervisión cruzada en cierres de caja independientemente del tamaño institucional o calificación de riesgo; y metodológicamente, se demuestra la adaptabilidad del RISICAR para evaluaciones comparativas

en el sector financiero popular y solidario, proporcionando una matriz cuantificable de riesgos operativos.

Como limitación, el estudio utilizó una muestra intencional de dos cooperativas con enfoque cualitativo y diseño transversal, lo que restringe la generalización estadística pero no la validez descriptiva de los hallazgos. El aporte central consiste en proporcionar evidencia empírica respecto a la implementación estructurada del método RISICAR en el ámbito de las cooperativas, configurando un marco metodológico de referencias para evaluaciones posteriores de control interno orientadas a la reducción del riesgo operativo en el manejo del efectivo y al fortalecimiento de la solidez financiera sectorial.

### **Recomendaciones**

Como recomendación se sugiere, la adopción estructurada del método RISICAR en el área de caja de las cooperativas pertenecientes al segmento 1, estableciendo valoraciones cuatrimestrales que posibiliten la cuantificación de riesgos operativos a través de la matriz frecuencia x el impacto, considerando que la administración de especies monetarias concentra el 70-80% de las operaciones cotidianas. Dicha homogeneización metodológica facilitará la detección anticipada de zonas críticas (A, B, C o D) y la formulación de planes correctivos previos al umbral de las 240 puntas, contribuyendo a la reducción del riesgo operativo y al fortalecimiento de la solidez financiera.

Para las cooperativas con riesgos en Zona D (Crítico) como La Merced, se recomienda priorizar la estandarización de procesos mediante la elaboración de manuales de procedimientos detallados, la reducción de procesos excesivos y la implementación de controles preventivos que reduzcan la frecuencia de riesgos en un 50% (de 4 a 2) y el impacto en un 50% (de 40 a 20). Para las de Zonas A-C como Jardín Azuayo, se sugiere reforzar la segregación de funciones en cierres

de caja mediante verificación cruzada obligatoria, independientemente del tamaño institucional o calificación de riesgo, eliminando la autonomía del cajero en procesos críticos.

Finalmente, se recomienda desarrollar programas diferenciados de capacitación y tecnología según la escala de la cooperativa: las de menor tamaño deben priorizar la formación en gestión de riesgos y automatización básica de procesos, mientras que las de mayor escala deben fortalecer la supervisión activa y los sistemas de auditoría continua. Ambas tipologías deben establecer indicadores de gestión basados en la matriz RISICAR y realizar ajustes continuos, validando así la adaptabilidad del método para evaluaciones comparativas en el sector financiero popular y solidario.

### **Trabajos futuros**

El estudio adoptó un enfoque cualitativo no experimental de corte transversal con muestra intencional de dos cooperativas, lo que restringe la generalización estadística de los resultados. Futuras investigaciones deberían ampliar la muestra a diferentes segmentos y regiones, implementar diseños longitudinales que evalúen la evolución de controles en el tiempo, y aplicar RISICAR en banca digital donde la ausencia de efectivo modifica el perfil de riesgos, cuantificando el retorno de inversión entre tecnología versus capacitación del personal.

## Referencias

- Álvarez, K. N., Martínez, G., & García, A. D. (2021). La importancia del control interno en el área de ingresos de una empresa comercial. *Publicaciones e Investigación*, 15(1).  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/129/1292439002/index.html>
- Arellana, L., & Chinchilla, M. (2020). *Obstáculos en la implementación de control interno en MIPYMES en Colombia*. 22, 185-207.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*.  
<https://www.cosede.gob.ec>
- Carabajo Deleg, J. S., & Cuzco Panjon, M. M. (2020). Administración de riesgos en los inventarios de la empresa Comercial Zárate Cía. Ltda. [Tesis de grado, Universidad de Cuenca].  
Repositorio Universidad de Cuenca. <https://dspace-test.ucuenca.edu.ec>
- Cajilema, V., & Santillán, M. (2021). *Procedimiento de control interno en el Departamento de Contabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda. (Ecuador)*. 29, 185-203. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/7549/11966>
- COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- Espinoza, V. N., & Vásquez, J. P. (2020). Determinantes del control interno en la gestión del crédito de las cooperativas del Ecuador. *Apuntes Contables*, (27), 95-111.  
<https://doi.org/10.18601/16577175.n27.06>
- García, M. E., Hurtado, K. del R., Ponce, V., & Sánchez, J. M. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), 227-242.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2310-340x2021000100227&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2310-340x2021000100227&script=sci_arttext)

- Gómez, L., & Pérez, J. (2024). *Mejora de los controles internos en las cooperativas de ahorro y crédito: Un estudio de caso*. 18(1), 78-92.
- Guevara, G., Verdesoto, E., & Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. 4(3), 163-173.  
<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Kusumabrata, I. (2023). Analysis Of Internal Control Over Cash Receipts And Cash Expenditures At PT X. *Iosr Journal Of Economics And Finance (Iosr-Jef)*, 14(5), 53-60.
- León, C. (2020). *Administración de riesgos, bajo el método RISICAR, para promover la calidad institucional en las funciones del area de tesorería, como un proceso de apoyo de la fundación universitaria de Popayán*. 15(2), 1-30.  
<https://fupvirtual.edu.co/repositorio/files/original/ca5506634d8806002650fdd41f864ab58eeb2567.pdf>
- Maldonado, I., Vizcaíno, P., Ramón, S., Astudillo, N., & Allaica, E. (2025). Métodos mixtos: integración de datos cuantitativos y cualitativos. *Sinergia Académica*, 8(6).  
<https://doi.org/10.51736/sa751>
- Martínez, J. L., & Pérez, J. N. (2023). *Evaluación del sistema de control interno en cartera y crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Social Prosperando* [Tesis de Posgrado, Universidad Cooperativa de Colombia].  
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f9f4e7d7-b96d-47bf-a6de-e5a9bcfcfb38/content>
- Mejía, R. C. (2024). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial* (2da. ed.). Editorial Eafit.  
<https://editorial.eafit.edu.co/index.php/editorial/catalog/book/633>

- Ochoa, C. (2019). *Diseño y análisis de investigación*.  
[https://www.aepap.org/sites/default/files/documento/archivos-adjuntos/artl\\_2019\\_libro\\_diseno\\_y\\_analisis\\_de\\_investigacion.pdf](https://www.aepap.org/sites/default/files/documento/archivos-adjuntos/artl_2019_libro_diseno_y_analisis_de_investigacion.pdf)
- Ordóñez, J. (2017). Evaluación de Control Interno bajo el Método Risicar: Caso servicios bancarios. *Killkana Social*, 1(2), 19-26. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v1i2.32>
- Ordóñez, Y., Ávila, M., & Abril, X. (2025). Incidencia del riesgo financiero y la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad de Cuenca período 2021–2023. *Revista Decisión Gerencial*, 3(8), 1–13. <https://doi.org/10.26871/rdg.v3i8.55>
- Piza, N., Amaiquema, F., & Beltrán, G. (2019). *Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias*. 15(70), 455-459. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-455.pdf>
- QuestionPro. (2023). *¿Qué es un estudio transversal?*  
<https://www.questionpro.com/blog/es/estudio-transversal/#:~:text=El%20estudio%20transversal%20se%20define,transversal%20y%20estudio%20de%20prevalencia.>
- Quintero, W., Peñaranda, M., & Rodríguez, M. (2020). *Naturaleza de las organizaciones y sus costos de transacción: Análisis de la teoría de agencia, teoría de la organización y teoría de la firma*. 31(41), 90-101.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n31/a20v41n31p08.pdf>
- Rodríguez, C. A., & Loor, I. (2019). Control interno de la cuenta caja y su efecto en la liquidez y razonabilidad de la información financiera en la estación de servicios R&R Servicios S.A. de la ciudad de Portoviejo: Artículo de investigación. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360 -*

- ISSN: 2737-6443., 2(4), 1-13.  
<https://publicacionescd.ulead.edu.ec/index.php/corporatum-360/article/view/142>
- Sánchez, R. (2021). *Evaluación de riesgos y control interno: Aplicación del método RISICAR*. 12(2), 90-105.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). *Estadísticas del sector financiero popular y solidario*. <https://www.seps.gob.ec/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Resolución No. 167-2015-F*. Moratoria constitución cooperativas de ahorro y crédito. <https://www.seps.gob.ec>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). *Resolución No. SEPS-IGT-IGS-INR-INGINT-INSESF-2023-008*. Norma de Control para el Ejercicio de la Auditoría Externa, Auditoría Interna y Auditoría Informática. <https://www.seps.gob.ec>
- Vásquez Villanueva, D. A. (2019). *Modelo de gestión integral de riesgos organizacionales* [Tesis de maestría, Universidad de América]. Repositorio Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co>
- Wolf, E. J., Miller, M. W., Hawn, S. E., Zhao, X., Wallander, S. E., McCormick, B., Govan, C., Rasmusson, A., Stone, A., Schichman, S. A., & Logue, M. W. (2024). Longitudinal study of traumatic-stress related cellular and cognitive aging. *Brain, Behavior, and Immunity*, 115, 494-504. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2023.11.009>

## **Anexos**

### **Anexo 1 Autorización de Subir al Repositorio**

Yo, **Jorge Patricio Chunchi Zhingri** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0106950884**.

Declaro ser el autor de la obra: **“Evaluación del Control Interno del área de caja: estudio comparativo en dos cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 de la provincia del Azuay.”** sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas.

Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

**Cuenca, 14 de abril de 2026**



Firmado Digitalmente por:

**JORGE PATRICIO  
CHUNCHI ZHINGRI**

14/4/2026 12:13

**Jorge Patricio Chunchi Zhingri**

**C.I. 0106950884**