

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:
PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO BASADO EN
RIESGOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL MICROCRÉDITO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA.
UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO**

**AUTORAS:
KENNGHY CAROLINA PADILLA JARAMILLO
MARIA EUGENIA VEGA PIEDRA**

**DIRECTOR:
LUIS GERMÁN GÓMEZ ÍÑIGUEZ**

Quito, abril del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, abril del 2015

Kennghy Carolina Padilla Jaramillo

C.I. 171974053-0

María Eugenia Vega Piedra

C.I. 171420705-5

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios por ser mi fortaleza en los momentos de flaqueza.

A mis padres y hermanos por el amor, sacrificio, apoyo y confianza que han depositado siempre en mí sin importar las circunstancias, esta meta alcanzada se la dedico a ustedes con la promesa fiel de llevar en todo momento y lugar de mi vida los valores que han sembrado en mí.

A mis amados Paulo y Estéfano, que son mi motor y razón de vivir, estoy segura que compartirán siempre mis triunfos y fracasos.

Kennghy Padilla

Dedico esta tesis principalmente a Dios y a toda mi familia que gracias a su enorme apoyo he podido concluir mi carrera.

A mi esposo Aníbal, por su inmenso amor y el apoyo incondicional que me brindo para llegar a cumplir mis objetivos, a mi amada hija Stephanie por ser mi fuente de motivación, por ser esa personita que inspira todos los días mi crecimiento profesional y personal.

A mis padres los seres más maravillosos del mundo que con amor siempre me dieron los mejores consejos, me enseñaron principios, valores y nunca me negaron su apoyo estuvieron en los momentos más difíciles y siempre confiaron en mí.

A ti hermanita que fuiste un ejemplo de vida, me enseñaste que con lucha y dedicación todo es posible.

María Eugenia Vega

AGRADECIMIENTO

Ahora que hemos terminado nuestro trabajo queremos dirigir nuestro agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana, Institución que nos acogió e impartió sus enseñanzas, a sus autoridades, docentes, y compañeros quienes estuvieron siempre dispuestos a ayudarnos.

Nuestra gratitud especial a las autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”. Ltda. Quienes nos apoyaron incondicionalmente y proporcionaron la información para realizar este trabajo de investigación.

Al Dr. Luis Germán Gómez y la Ing. Silvia Pérez quienes con su paciencia y experiencia supieron dirigirnos correctamente ante nuestras inquietudes.

ÍNDICE

Introducción **¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO 1:

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Control Interno.....	3
1.1.1 ¿Qué es el Control Interno?	3
1.1.2 Importancia del Control Interno.....	3
1.1.3 Limitaciones del Control Interno:	4
1.1.4 Metodologías de evaluación de Control Interno	4
1.1.5 Restricciones del Control Interno	5
1.1.6 Riesgo inherente.....	5
1.1.7 Riesgo de control	5
1.1.8 Riesgo de detección	5
1.1.9 Calificación de nivel de riesgo y confianza	6
1.1.10 Costo versus beneficios del control	7
1.1.11 Roles y responsabilidades	7
1.1.11.1 Administración.....	7
1.1.11.2 Directivos financieros	7
1.1.11.3 Consejo de directores	7
1.1.13 Los modelos de controles actuales.....	9
1.2 Crédito.....	12
1.2.1 Definición de crédito.....	12
1.2.2 Tipos de crédito.....	12
1.2.2.1 Créditos de consumo	12
1.2.2.2 Créditos comerciales	13
1.2.2.3 Microcréditos	14
1.2.2.4 Créditos de vivienda	17
1.2.3 Categorías de morosidad crediticia	18
1.2.3.1 Riesgo normal	18
1.2.3.2 Riesgo potencial.....	18
1.2.3.3 Deficiente.....	18

1.2.3.4	Dudoso recaudo.....	19
1.2.3.5	Pérdida	19
1.2.4	Provisión de cartera de crédito.....	19

CAPÍTULO 2:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

2.1	Definición	21
2.2	Riesgo	21
2.2.1	Concepto	21
2.2.2	Administración de riesgos.....	22
2.2.3	Tipos de riesgo.....	22
2.2.4	Logro de objetivos	23
2.3	Componentes del E.R.M.....	24
2.4	Relación entre objetivos y componentes.....	25
2.5	Indicadores de riesgo de entidades financieras	26
2.5.1	Indicadores de riesgo	26
2.5.2	Indicadores de rentabilidad	27
2.6	Beneficios del ERM.....	28
2.7	Responsabilidad por el ERM	28
2.8	Actividades incluidas por el ERM	29

CAPÍTULO 3:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA

3.1	Reseña histórica	30
3.2	Misión	31
3.3	Visión.....	31
3.4	Objetivos estratégicos	32
3.5	Principios cooperativos	32
3.6	Análisis FODA.....	33
3.7	Estructura organizacional.....	34
3.8	Estructura orgánica dirección de negocios.....	35
3.9	Estructura orgánica agencias.....	36
3.10	Normativa	37
3.10.1	Ley de Economía Popular y Solidaria.....	38
3.10.2	Código Orgánico Monetario Financiero	38

3.10.3	Reglamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.	41
3.10.4	Políticas y Procedimiento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.	41
3.10.5	Instructivo de aplicación de microcrédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.	42
3.11	Productos.....	43
3.11.1	Subproductos.....	45
3.12	Servicios.....	46
3.13	Calificación de riesgo.....	48
3.14	Riesgo de crédito.....	48
3.15	Análisis de morosidad por agencias.....	49
3.16	Características del perfil de riesgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.....	49
3.16.1	Provisiones:.....	50
3.17	Indicadores Financieros	50
3.18	Estados Financieros	53
3.20	Papeles de trabajo	57
3.21	Hojas de hallazgos	89
3.22	Flujo del producto microcrédito.....	98
3.23	Proceso de evaluación del producto microcrédito	101

CAPÍTULO 4:

PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO BASADO EN RIESGOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL MICROCRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA. UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITAN

4.1	Objetivo general.....	103
4.2	Objetivos específicos	103
4.3	Importancia	103
4.4	Desarrollo de la propuesta.....	104
4.1.1	Etapas.....	104
4.1.1.1	Planificación	104
4.1.1.2	Ejecución.....	104
4.1.1.3	Análisis	105
4.1.1.4	Informe.....	105
4.1.2	Controles del modelo	105

4.1.3 Recursos	106
LISTA DE REFERENCIAS	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos del Control Interno	3
Figura 2. Clases de limitaciones de Control Interno	4
Figura 3. Componentes del Control Interno	10
Figura 4. Objetivos del Control Interno.....	12
Figura 5. Componentes del E.R.M	25
Figura 6. Mapa Estratégico	32
Figura 7. Análisis FODA	34
Figura 8. Estructura organizacional general.....	34
Figura 9. Estructura orgánica dirección de negocios.....	36
Figura 10. Estructura orgánica agencias.....	36
Figura 11. Red de agencias a nivel nacional.....	37
Figura 12. Semaforización	49
Figura 13. Proceso de microcrédito.....	99
Figura 14. Modelo de Control Interno.....	103
Figura 15. Resultado de un sistema efectivo de Control Interno.....	105

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Valoración de riesgo.....	7
Tabla 2. Comparación modelos de control.....	9
Tabla 3. Categorías según los días de morosidad.....	15
Tabla 4. Productos Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.....	43
Tabla 5. Subproductos microcrédito.....	45
Tabla 6. Servicios conexos de la cooperativa.....	46
Tabla 7. Calificación de riesgo Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”	48
Tabla 8. Cobertura por producto	48
Tabla 9. Indicadores Año 2012 y 2013	50
Tabla 10. Balance General.....	53
Tabla 11. Estado de Resultados.....	54

Resumen

Nuestra propuesta de modelo de control interno basado en riesgos surge de las debilidades encontradas en el proceso, políticas, normativa y agilidad en el otorgamiento de microcrédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., el contenido de nuestro trabajo permite diseñar un sistema de control interno basado en los componentes del control interno adecuado a las necesidades reales de la Cooperativa enfocado en el mejoramiento de control en los procesos de microcrédito. Las herramientas utilizadas en la investigación y levantamiento de la información refieren a un proceso de auditoría, contiene cuestionarios, flujogramas, análisis financieros, los mismos que permitieron evidenciar las debilidades de este producto en el cumplimiento de políticas, procedimientos y reglamentos.

El presente trabajo se resume en los siguientes capítulos:

El primer capítulo contiene conceptos básicos de Control Interno, importancia, limitaciones, componentes, hace referencia sobre crédito, mora, provisiones y microcrédito.

El segundo capítulo está compuesto del marco teórico del modelo de Control Interno Enterprise Risk Management, tipos de riesgo, componentes, beneficios del ERM y la administración integral de riesgos.

El tercer capítulo contiene reseña histórica, misión, visión, mapa estratégico y estructura organizacional de la cooperativa. En este capítulo se sustenta el diagnóstico analizando el FODA del plan estratégico de la cooperativa, normativa interna y externa y el proceso de gestión del microcrédito.

En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta de modelo de Control Interno, con el fin de proporcionar a la Alta Dirección y al equipo de Control Interno de la cooperativa una herramienta efectiva que mejorará el cumplimiento del proceso de microcrédito, por último se argumenta conclusiones y recomendaciones.

Introducción

En la evolución histórica los seres humanos han sentido la necesidad de cuidar sus bienes y las del grupo al que pertenecen, desde entonces empieza la implementación de diversos controles necesarios para evitar fraudes, errores y mejorar la situación financiera, administrativa y legal de una empresa.

El Control Interno es una herramienta que comprende la estructura, las políticas y procedimientos, el plan de organización, y cualidades del personal que labora en una organización que aseguren la protección de los activos, confiabilidad en los reportes financieros, eficiencia en las operaciones y cumplimiento con la normativa.; un eficiente sistema de Control Interno, puede prevenir, detectar o al menos mitigar los riesgos para proporcionar un importante factor de tranquilidad a los directivos, accionistas, propietarios, clientes internos y externos de una organización y promueve la mejora continua.

La implantación y mantenimiento del sistema de Control Interno es responsabilidad de la dirección, que debe someterlo a una continua supervisión y monitoreo para determinar que funciona según lo establecido. La dirección deberá determinar el alcance y la naturaleza de los controles que se implantarán dependiendo del número de transacciones y la complejidad de la organización.

Abstract

Our proposal of internal control standard based on risks arises from the weaknesses founded on the process, policies, regulations and agility for the credit for microenterprise providing in Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. The content of our proposal allows designing an internal control system adequate to the cooperative real needs focused on the credit for microenterprise process control improvement.

The tools used on the research and information gathering related to an audit process contains questionnaires, flowcharts and financial analysis, which allowed us to demonstrate the weaknesses of this product in the policies, procedures and regulations accomplishment.

Our work is summarized in the following chapters:

The first chapter contains basic concepts of internal control, its importance, its limitations, and components referenced on credit, arrears, provisions and credit for microenterprise.

The second chapter consists of the theoretical framework of the internal control model: Enterprise Risk Management, risk types, components, ERM’s benefits and integral risk management.

The third chapter contains historical overview, mission, vision, strategic map and the cooperative’s organizational structure. Within this chapter the diagnosis is sustained by the Cooperative’s strategic plan SWOT analysis, internal and external regulations and the credit’s for microenterprise management process.

The fourth chapter develops the proposed internal control standard, with the purpose of providing the Cooperative’s Senior Management and Internal Control team an effective tool to improve the microcredit’s process accomplishment, finally we argue conclusions and recommendations.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Control Interno

1.1.1 ¿Qué es el Control Interno?

Es un proceso realizado por el Consejo de Directores; Junta Directiva; la administración principal; la alta Gerencia y todo el personal de la organización. El Control Interno proporciona seguridad razonable, no seguridad absoluta a la dirección de una entidad, alcanzando los objetivos en:



El Control Interno es una serie de acciones que operan continuamente en todos los niveles, se incluyen a las actividades diarias de una entidad. La Junta de Directores y la administración principal son responsables de crear y consolidar una cultura apropiada, para facilitar un efectivo proceso de Control Interno y monitoreo de la efectividad sobre una base *ongoing*.

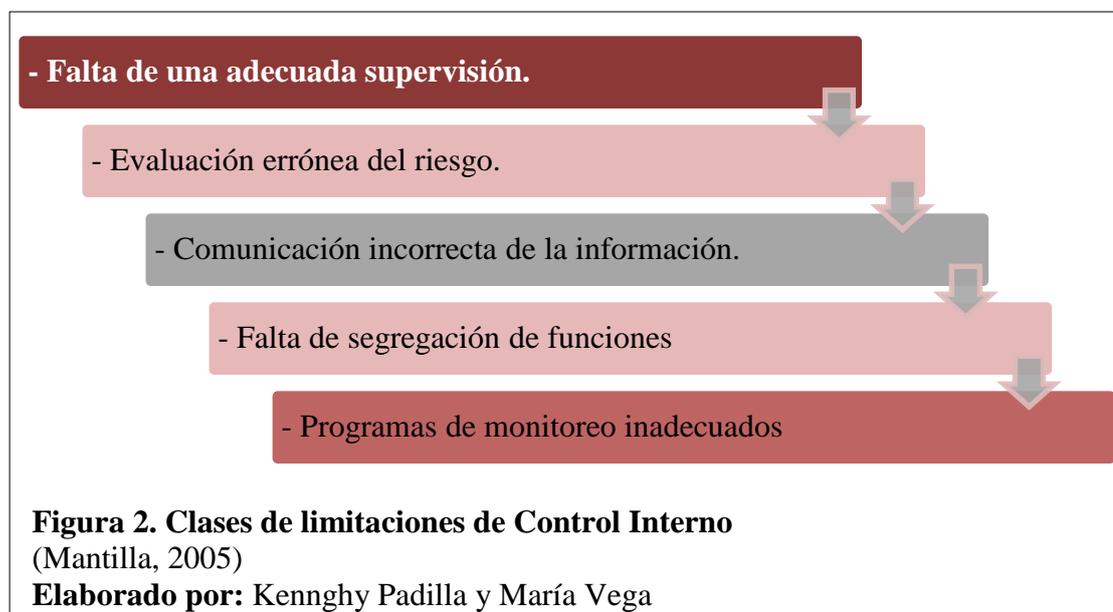
1.1.2 Importancia del Control Interno:

El Control Interno comprende las culturas, ambientes que la gobiernan, políticas y procedimientos y procesos del negocio, promueve y evalúa la seguridad, la calidad y la mejora continua. Ayuda a una entidad a cumplir sus metas, detecta a tiempo irregularidades y errores, evitando peligros no reconocidos y sorpresas con el pasar del tiempo.

Un eficiente sistema de Control Interno, puede proporcionar un importante factor de tranquilidad a los directivos, accionistas, propietarios, clientes internos y externos de una organización.

1.1.3 Limitaciones del Control Interno:

El Control Interno no puede cambiar una administración ineficiente o defectuosa por una eficaz, la implementación y diseño del sistema pueden estar mal orientados, la eficiencia y el control resultan deteriorados en vez de mejorados, mientras más complicado es el sistema, es más difícil tenerlo funcionando.



1.1.4 Metodologías de evaluación de Control Interno

En la evaluación del sistema de Control Interno se aplican diversos métodos, los más comunes son:

1.1.4.1 Cuestionarios

Es el diseño de un listado de preguntas que deben ser realizadas a los colaboradores y demás responsables, de las diferentes áreas a ser evaluadas en la empresa.

Las preguntas son estructuradas para que si la respuesta es positiva indique una fortaleza en el sistema de Control Interno, y una negativa indique una debilidad, se puede complementar con explicaciones adicionales, las respuestas dadas en la columna de observaciones del cuestionario.

Luego de la elaboración del cuestionario se debe evidenciar las respuestas obtenidas con documentación de respaldo.

1.1.4.2 Flujogramas

Es la representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están

unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo. El flujograma permite identificar más fácilmente las entradas de proveedores, las actividades, las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

1.1.4.3 Narrativa

Detalla los procedimientos más importantes y las características del sistema de Control Interno y sus elementos, para las distintas áreas de la entidad, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. El levantamiento se lo hace mediante entrevistas, observaciones de actividades, documentos y registros.

1.1.5 Restricciones del Control Interno

Juicios: Las decisiones tomadas a base de juicios humanos, pueden necesitar muchos cambios para lograr los resultados esperados.

Resquebrajamiento: El resquebrajamiento del sistema de Control Interno se genera por el mal entendimiento de las actividades o procedimientos que emite la organización.

Desbordamiento de la Administración: Existe un desbordamiento cuando se incumplen las políticas y procedimientos pre-establecidos por la organización.

1.1.6 Riesgo inherente

Es la posibilidad de que ocurran errores o irregularidades en la información administrativa, financiera u operativa, sin considerar el efecto del Control Interno diseñado y aplicado por la organización.

1.1.7 Riesgo de control

“Posibilidad de que si existen errores de importancia en el proceso, los mismos no sean detectados o corregidos oportunamente por los sistemas de control interno de la entidad.” (Mora, 2008)

1.1.8 Riesgo de detección

“Posibilidad de que cualquier error de importancia que exista y no hubiera sido puesto de manifiesto por el sistema de Control Interno, no fuera a su vez detectado por la aplicación de las pruebas sustantivas adecuadas en la auditoría.” (Mora, 2008)

1.1.9 Calificación de nivel de riesgo y confianza

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia o intensidad de los factores de riesgo, mide el nivel presente en cada caso, se puede medir en cuatro grados posibles:

- Mínimo
- Bajo
- Medio (moderado)
- Alto

La actividad de evaluación de los riesgos se la encuentra en la planificación preliminar y planificación específica. En la planificación preliminar se evalúa el riesgo global.

La evaluación del nivel del riesgo es un proceso subjetivo y depende totalmente del criterio, el buen juicio, capacidad y experiencia del auditor. Por lo tanto, debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes posean la mayor experiencia, capacidad y criterio en un equipo de auditoría.

A fin de disminuir lo subjetivo de su evaluación, se pueden considerar los siguientes tres elementos, que combinados, constituyen herramientas útiles para la determinación del nivel del riesgo:

- La significatividad del componente
- La importancia relativa de los factores de riesgo
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades, básicamente obtenida del conocimiento de la entidad o área a examinar y de experiencias anteriores.

Nivel de riesgo mínimo, cuando en un componente poco significativo, no existe factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es remota.

Nivel de riesgo bajo, cuando en un componente significado existan factores de riesgo pero no tan importantes, además la probabilidad de la existencia de errores o irregularidades es baja.

Nivel de riesgo medio, cuando en un componente claramente significativo, existen varios factores de riesgo y existe la posibilidad que se presenten errores o irregularidades.

Nivel alto, se encuentra cuando el componente es significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde es altamente probable que existan errores o irregularidades. (Maldonado, 2006)

Tabla 1. Valoración de riesgo

TABLA DE VALORACIÓN DE RIESGO			
NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Varios y son muy importantes	Probable

Nota: (Maldonado, 2006)

Elaborado por: Kennghy Padilla y María Vega

1.1.10 Costo versus beneficios del control

La medición de costos y beneficios para la implementación de control puede no ser la esperada por la organización, por ejemplo, en una entidad donde la materia prima no representa un costo relevante, sería inadecuado un sistema de control de inventarios frente al beneficio.

1.1.11 Roles y responsabilidades

1.1.11.1 Administración

La administración debe asegurar la existencia de un ambiente de control positivo, su compromiso incluye garantizar que los componentes del Control Interno estén en su lugar.

1.1.11.2 Directivos financieros

Los Directivos financieros están encargados del diseño, implementación y control financiero, se encuentran en una posición única para identificar situaciones inusuales causadas por la información fraudulenta o errónea.

1.1.11.3 Consejo de directores

El consejo de Directores vela por la integridad y valores éticos y puede asegurar sus actividades de supervisión.

En muchas organizaciones se usan comités de soporte y estos a su vez enfatizan específicamente a componentes del control interno, entre estos comités tenemos:

- Comité de Auditoría
- Comité de Compensación

- Comité de finanzas
- Comité de nominación
- Comité de beneficios de empleados

1.1.13 Los modelos de controles actuales

Tabla 2. Comparación modelos de control

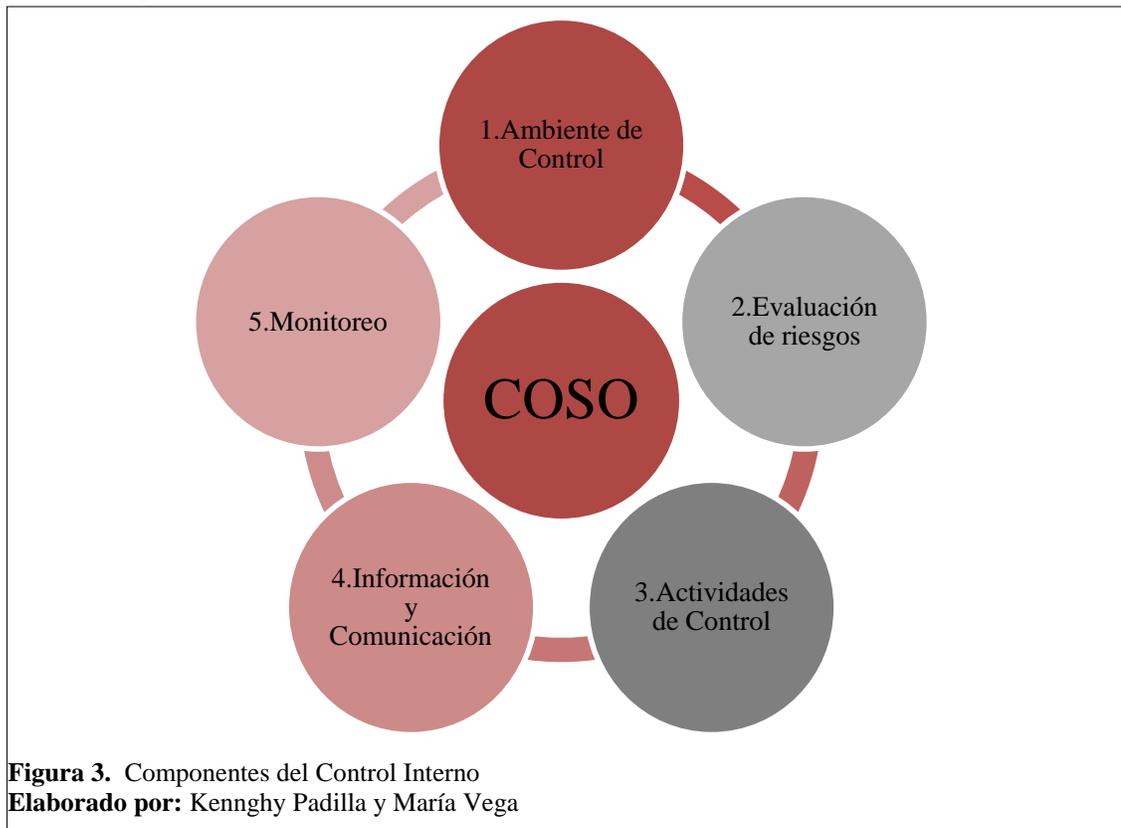
ATRIBUTO	COBIT	SAC	COSO	ERM	COCO
Audiencia primaria	Dirección, usuarios, Auditores internos	Auditores internos	Dirección	Junta de Directorios, Administración	Dirección
Control visto como:	Conjunto de procesos incluyendo prácticas, procedimientos, políticas y estructuras organizacionales	Conjunto de procesos, subsistemas y gente	Conjunto de procesos	Proveedor de seguridad razonable	Conjunto de procesos
Objetivos organizacionales de control interno	Operaciones efectivas y eficientes, confiabilidad e integridad, disponibilidad de información, informes financieros confiables, cumplimiento de las leyes y regulaciones	Operaciones efectivas y eficientes. Informes financieros confiables. Cumplimiento de las leyes y regulaciones	Operaciones efectivas y eficientes. Informes financieros confiables. Cumplimiento de las leyes y regulaciones	Identificar eventos que puedan afectar a la entidad	Operaciones efectivas y eficientes. Informes financieros confiables. Cumplimiento de las leyes y regulaciones
Componentes o dominios	Dominios: Planteamiento, organización Adquisición e implementación. Entrega, soporte y monitoreo	Componentes: Ambiente de control Manual y automatización Procedimiento de control de sistemas	Componentes: Ambiente de control Gestión de riesgos Actividades de control Información Monitoreo	Ambiente interno, establecimiento objetivos, identificación de eventos, valoración de riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo	Criterios: Propósito Compromiso Capacidad Vigilancia Aprendizaje
Foco	Tecnología informática	Tecnología informática	Toda la organización	Toda la organización	Toda la organización
Efectividad	Por un período de tiempo	Por un período de tiempo	Un momento dado	Un momento dado	Un momento dado
Responsabilidad	Dirección	Dirección	Dirección	Junta de Directores	Dirección

Nota: (Estupiñan, 2006)

Elaborado por: Kenngy Padilla y María Vega

1.1.13.1 El modelo COSO Control Interno – Marco Integrado

El modelo COSO, es un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El Control Interno se encuentra sobre las personas y, en consecuencia, en cualquier parte de los sistemas, procesos, funciones o actividades y no en forma separada como teóricamente se pudiera interpretar. La estructura del Control Interno propuesta por el modelo COSO, identifica cinco componentes interrelacionados:



La importancia del Control Interno para este modelo:

- Es el corazón de una organización.
- Es la cultura, las normas sociales y ambientales que la gobiernan.
- Son los procesos del negocio (los mecanismos por medio de los cuales una organización proporciona bienes y/o servicios de valor agregado).
- Es la infraestructura, la tecnología de la información, las actividades, las políticas y procedimientos. (Estupiñan, 2006)

1.1.13.2 El modelo COCO

El modelo COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible, el resultado

es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el cual describe y define al Control en forma casi idéntica a como lo hace el Modelo COSO.

El cambio que plantea el modelo consiste en que en lugar de conceptualizar el proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporcione un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control (Estupiñan, 2006)

Estructura del Control Interno:

El control comprende los elementos de una organización que tomados en conjunto, apoyan al personal en el logro de sus objetivos organizacionales, los cuales se ubican en las categorías generales siguientes:

- **Efectividad y eficiencia de las operaciones:** Incluye objetivos relacionados con metas de la organización, de:
 - Los servicios al cliente.
 - La salvaguarda y uso eficiente de recursos.
 - Del cumplimiento de obligaciones sociales.
 - De la protección de recursos contra pérdida o uso indebido.
- **Confiability de los reportes internos y externos**
 - Adecuado mantenimiento de registros contables.
 - Información confiable para uso de la organización y publicación para terceros.
 - Protección de los registros contra accesos indebidos.
- **Cumplimiento de leyes, disposiciones y políticas internas**

El control debe identificar y reducir los riesgos, con mayor énfasis en aquellos que pudieran afectar la viabilidad y éxito de la organización, tales como:

 - Deficiente capacidad para identificar y explotar oportunidades.

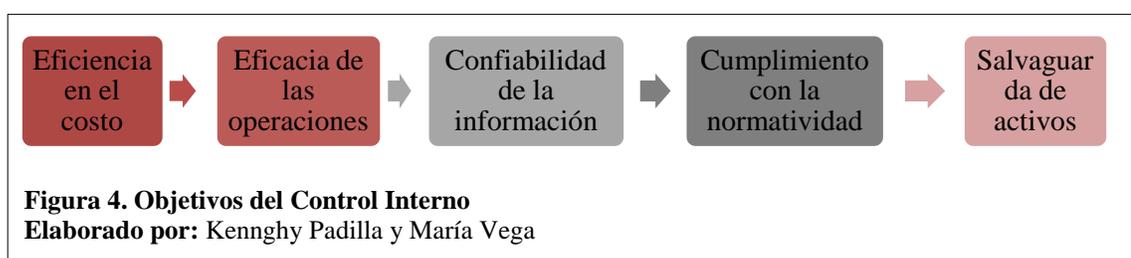
- Deficiente capacidad para responder a riesgos inesperados.
- Ausencia de información definitiva e indicadores confiables para toma de decisiones. (Estupiñan, 2006)

- **Evaluación de riesgos**

Los riesgos identificados por la Alta Dirección están directamente relacionados con los procesos críticos en los que se involucran diversas áreas de la organización.

Aplicación en el marco integrado del Control Interno

El modelo de evaluación de riesgos está basado en el marco de control interno de COCO que considera cinco objetivos del control interno y cinco componentes:



Componentes:

- Ambiente de control
- Evaluación de control
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo o supervisión

1.2 Crédito

1.2.1 Definición de crédito

Es un contrato a través del cual una Entidad Financiera se obliga a poner a disposición del cliente una cantidad de dinero en ciertas condiciones y determinado plazo

1.2.2 Tipos de crédito

1.2.2.1 Créditos de consumo

Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos

brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como: sueldos, salarios, honorarios, remesas y/o rentas promedios.

Generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas.

Todas las operaciones efectuadas a través del sistema de tarjetas de crédito a personas naturales, se considerarán créditos de consumo, siempre y cuando el destino del crédito sea el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

1.2.2.2 Créditos comerciales

Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, directamente relacionados con la actividad financiada.

Asimismo, se incluirán los créditos concedidos a gobiernos seccionales y otras entidades del sector público.

Además, son las operaciones otorgadas a través de tarjetas de crédito con destino comercial, los créditos entre instituciones del Sistema Financiero y las operaciones de arrendamiento mercantil.

Los créditos comerciales se dividen en tres sub segmentos: corporativos, empresariales y a pequeñas y medianas empresas, cuyas características cualitativas y cuantitativas se detallan a continuación: (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

- **Comerciales corporativos** Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a gran escala, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean iguales o superiores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

- **Comerciales empresariales** Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que las empresas corporativas, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y menores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)
- **Comerciales PYMES - Pequeñas y medianas empresas** Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00) y menor a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

1.2.2.3 Microcréditos

Es todo crédito no superior a ciento cincuenta (150) remuneraciones básicas unificadas concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00), o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificada por la institución del sistema financiero. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2014-3049, 2014)

En las operaciones clasificadas como microcréditos, no se podrán incluir operaciones de crédito de vivienda otorgadas a los microempresarios, las cuales deberán registrarse como créditos de vivienda. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-2034, 2011)

En el proceso de administración del microcrédito se deberá dar especial importancia a la política que la institución del sistema financiero aplique para la selección de los microempresarios, incluida en su tecnología crediticia, a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de los ingresos relacionados con su actividad.

Las operaciones que se otorguen a los microempresarios a través de tarjetas de crédito se considerarán microcréditos.

Para el otorgamiento de éstas operaciones no se requerirá la presentación del balance general ni del estado de pérdidas y ganancias del microempresario solicitante. La información financiera del deudor será levantada por la institución prestamista con base en su propia metodología de evaluación del deudor (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-2034, 2011)

Cobertura de la calificación de los microcréditos

La calificación cubrirá la totalidad de las operaciones de microcrédito concedidas por la institución del Sistema Financiero, según los criterios antes señalados y con base en los siguientes parámetros: (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

Tabla 3. Categorías según los días de morosidad

CATEGORÍAS	DÍAS DE MOROSIDAD
A – 1	0
A – 2	1 – 8
A – 3	9 – 15
B – 1	16 – 30
B – 2	31 – 45
C – 1	46 – 70
C – 2	71 – 90
D	91 – 120
E	+ 120

Nota: (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

Elaborado por: Kenngy Padilla y María Vega

Tecnología Crediticia

Las instituciones del Sistema Financiero que operen con microcréditos deberán mantener la información que establezca su propia tecnología crediticia, la que debe considerar como mínimo lo siguiente:

- Carpetas de crédito para cada prestatario o grupo de prestatarios, conteniendo la información requerida en los manuales de crédito de la propia institución y/o en los programas de crédito definidos por el Estado, para el caso de los microcréditos otorgados por las Instituciones Financieras públicas; (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-2034, 2011)
- Manuales de crédito que definan la tecnología crediticia y el detalle de la documentación requerida para la correcta aplicación de la misma, que contemplen:
 - Descripción de la estructura organizacional del área de crédito y sus procedimientos de control interno de la actividad crediticia, incluyendo el manual de funciones del personal y los procesos de crédito establecidos por cada producto;
 - Identificación de los prestatarios y de los responsables de la aprobación de sus créditos;
 - Detalle de la documentación de los responsables de la aprobación de los créditos deben analizar antes de otorgar la aprobación respectiva, entre la que deben constar los criterios de elegibilidad de los prestatarios, el análisis del destino del crédito, monto, plazo, tasa de interés y garantías del crédito, en función de las características del prestatario.
 - Detalle de la documentación que debe ser generada por la institución del Sistema Financiero para evidenciar la administración y seguimiento de los créditos, así como la documentación requerida para evidenciar la existencia y aplicación de mecanismos de control interno; y,
 - Detalle de la información que debe ser generada por la institución del Sistema Financiero para evidenciar las gestiones de cobro, tanto por la vía administrativa como por la vía judicial.
- Información específica para cada microcrédito, que incluya:

- Copia del documento de aprobación de la operación, en el que deberá constar el monto, plazo, forma de pago, garantías, si éstas se requieren, así como los nombres y las firmas de quienes la aprobaron;
- Copia del contrato, pagaré u otros documentos, de ser el caso, que respaldan los microcréditos otorgados; y,
- En caso de que se requieran garantías reales y registrables, copia de los contratos, pagarés y otros documentos que las respalden, tales como títulos de propiedad, pagos de impuestos, certificado de gravámenes y constancia de su inscripción en el Registro de la Propiedad o Mercantil, según corresponda; y, copia de las pólizas de seguros contratadas, las cuales deben encontrarse vigentes y endosadas a favor de la institución del Sistema Financiero prestamista.
- Adicionalmente, se incluirá copia del avalúo de los bienes inmuebles recibidos en garantía, efectuado por peritos previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros y/o por el organismo competente, para el caso de los microcréditos otorgados por las instituciones financieras públicas. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-2034, 2011)

1.2.2.4 Créditos de vivienda

Son los créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria, que abarca a la hipoteca directa a favor de una institución del Sistema Financiero y a los fideicomisos mercantiles de garantía de vivienda propia; y, que hayan sido otorgados al usuario final del inmueble, independientemente de la fuente de pago del deudor; caso contrario, se considerarán como créditos comerciales, consumo o microcrédito, según las características del sujeto y su actividad.

También se incluyen en este grupo los créditos otorgados para la adquisición de terrenos, siempre y cuando sea para la construcción de vivienda propia y para el usuario final del inmueble.

(Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

1.2.3 Categorías de morosidad crediticia

1.2.3.1 Riesgo normal

Los créditos ubicados en esta categoría deben demostrar que el análisis del flujo de fondos cubre de manera suficiente todos sus compromisos financieros, capital, intereses y otros adeudos, no puede presentarse un retraso mayor a treinta días en el pago de las obligaciones.

No se podrá incluir dentro de esta categoría a un deudor cuya fuente de pago dependa de la generación de recursos de otras personas. El rango de pérdida esperada no supera el 5%. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

1.2.3.2 Riesgo potencial

Los créditos que se encuentran en esta categoría demuestran flujos de efectivo suficientes para cubrir las actividades de operación, sin embargo no alcanzan a cubrir la totalidad de la deuda. El sujeto de crédito ha presentado un retraso de treinta y un días hasta noventa días, tanto en el Sistema Financiero como en otros acreedores. Este crédito exhibe tendencias negativas en sus indicadores o en el sector económico en el cual opera. Las garantías deben cubrir holgadamente el monto de la operación y ser suficientemente líquidas, de modo que se logre recuperar con su eventual negociación la totalidad de los recursos comprometidos. El rango de pérdida esperada va del 6% hasta el 19%. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

1.2.3.3 Deficiente

En esta categoría el flujo del efectivo solamente alcanza para cubrir las actividades de operación, este flujo se ha proyectado con una base de datos insuficiente. La evaluación de la industria refleja tendencias decrecientes en sus indicadores financieros claves, en los márgenes de utilidad y en la competitividad. La posibilidad de recuperar los créditos a través de la enajenación o ejecución de las garantías se ve limitada, pues la calidad de éstas podrá generar una pérdida para el acreedor al momento de su venta, sea porque su valor comercial no es suficiente o porque la realización normal dentro de un plazo prudencial, se hace difícil. El sujeto de crédito presenta una morosidad que está comprendida entre noventa y un días y ciento ochenta días. Las pérdidas esperadas en esta

categoría no serán menores al 20% ni superarán el 59%. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

1.2.3.4 Dudoso recaudo

El estado de flujo de efectivo no alcanza a cubrir las actividades de operación. De existir flujo de caja proyectado, éste es insuficiente y no cuenta con documentación de respaldo. El desempeño de la administración de la empresa es deficiente. La viabilidad de la empresa como negocio en marcha es dudosa o el negocio ya dejó de operar, o se encuentra en proceso de quiebra. Existe morosidad de ciento ochenta y un días y trescientos sesenta días. Su rango de pérdida esperada está entre 60% y 99%. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

1.2.3.5 Pérdida

Deben ubicarse en esta categoría los créditos que son considerados como incobrables o con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado, que su mantención como activo en los términos pactados no se justifique, bien sea porque los clientes han sido declarados en quiebra o insolvencia, concurso de acreedores, liquidación, o sufren un deterioro notorio y presumiblemente irreversible de su solvencia y cuya garantía o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor con relación al monto adeudado.

Deberán incluirse las operaciones otorgadas a favor de empresas cuya capacidad de generar recursos depende de otras con las cuales tengan relación económica, de propiedad, administración u otra condición, las que a su vez se encuentren muy debilitadas en su posición financiera, generalmente como consecuencia de su propio endeudamiento o incapacidad operacional, existiendo así una alta incertidumbre sobre su permanencia como negocio en marcha, su morosidad es mayor a trescientos sesenta días y la pérdida esperada es del 100%. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897, 2011)

1.2.4 Provisión de cartera de crédito

Específica

Son las que surgen del análisis individual de cada sujeto de crédito como estimaciones de pérdida, o que la Superintendencia de Bancos y Seguros dispone sean constituidas sobre un segmento del portafolio, en aplicación de la normatividad vigente.

Genérica

Son las que surgen como estimaciones de pérdida que se constituyen para cubrir riesgos no identificados con relación a las operaciones directas e indirectas, generados en el proceso de administración del riesgo de crédito. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2003-602, 2003)

1.2.5 Análisis de cosechas: Es una herramienta o metodología que permite observar o analizar el comportamiento o evolución de la cartera en el tiempo, que puede ser afectado por eventos negativos macroeconómicos externos o internos, adicionalmente los indicadores de cosecha se calculan a través del indicador de calidad (IC), medido como relación entre la cartera riesgosa (créditos calificados como B1, B2, C1, C2, D y E) y la cartera bruta en un periodo determinado, su análisis permite examinar su evolución, así como comparar el comportamiento entre cosechas.

$$IC_T = \frac{\sum iC_{t,i}(B_1) + \sum jC_{t,j}(B_2) + \sum kC_{t,k}(C_1) + \sum lC_{t,l}(C_2) + \sum mC_{t,m}(D) + \sum nC_{t,n}(E)}{\sum hC_{t,n}}$$

$\sum iC_{t,i}(B_1)$: Suma de la cartera de crédito con calificación B_1 en el tiempo t .

$\sum jC_{t,j}(B_2)$: Suma de la cartera de crédito con calificación B_2 en el tiempo t .

$\sum iC_{t,k}(C_1)$: Suma de la cartera de crédito con calificación C_1 en el tiempo t .

$\sum iC_{t,l}(C_2)$: Suma de la cartera de crédito con calificación C_2 en el tiempo t .

$\sum iC_{t,m}(D)$: Suma de la cartera de crédito con calificación D en el tiempo t .

$\sum iC_{t,n}(E)$: Suma de la cartera de crédito con calificación E en el tiempo t .

$\sum hC_{t,h}$: Suma de la cartera bruta en el tiempo t .

CAPÍTULO 2

SISTEMA DE CONTROL INTERNO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

2.1 Definición

El “ERM” es un proceso, efectuado por la Junta de Directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el mismo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.

La definición refleja ciertos conceptos fundamentales, como son:

- Procesos, ongoing y fluyente a través de una entidad.
- Efectuados por gente en cada nivel de la organización.
- Aplicados en el establecimiento de la estrategia.
- Aplicados a través del emprendimiento, en cada nivel y unidad, e incluye tomar un punto de vista del riesgo de portafolio a nivel de la entidad.
- Diseñados para identificar eventos potenciales que, si ocurren, afectaran la entidad y para administrar los riesgos que caen dentro de su apetito por el riesgo.
- Capaces de proveer seguridad razonable a la administración y a la Junta de Directores de la entidad.
- Enfocados al logro de objetivos en una o más categorías separadas pero sobrepuestas. (Mantilla, 2005)

2.2 Riesgo

2.2.1 Concepto

“Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones.” (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2004-631, 2004)

2.2.2 Administración de riesgos

Es el proceso mediante el cual las instituciones del Sistema Financiero identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2004-631, 2004)

2.2.3 Tipos de riesgo

Riesgo de crédito:

“Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.” (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2004-631, 2004).

Riesgo de mercado:

“Es la contingencia de que una institución del Sistema Financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance.” (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2004-631, 2004)

Riesgo de liquidez:

“Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del Sistema Financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables.” (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2004-631, 2004)

Riesgo operativo:

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de

eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.

Agrupar una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de Control Interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses. (Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2004-631, 2004)

Riesgo diversificable:

“Representa la parte del riesgo de un activo asociada a causas aleatorias que se pueden eliminar mediante la diversificación. Es atribuible a eventos propios de la empresa tales como huelgas, juicios, acciones normativas, pérdida de una cuenta importante, entre otras.” (Reyes Hiedra, 2012)

Riesgo no diversificable:

“Es atribuible a factores de mercado que afectan a todas las empresas, no se puede eliminar mediante la diversificación, factores como guerra, inflación, sucesos políticos, entre otros.” (Reyes Hiedra, 2012)

2.2.4 Logro de objetivos

En el contexto de la misión o visión establecida de una entidad, la administración establece objetivos estratégicos, selecciona estrategias, y establece objetivos alineados que van en cascada a través de la empresa. Esta estructura conceptual del E.R.M está enfocada al logro de los objetivos de una entidad, se expresa en cuatro categorías:

- Estrategica: Metas de alto nivel, alineadas con la misión
- Operaciones: Uso efectivo y eficiente de sus recursos.
- Presentación de reportes: Confiabilidad en la presentación de reportes.
- Cumplimiento: Con las leyes y regulaciones aplicables. (Estupiñan, 2006)

2.3 Componentes del E.R.M

El E.R.M. consta de ocho componentes interrelacionados. Estos se derivan de la manera como la administración opera un riesgo empresarial y están integrados en el proceso administrativo. Estos componentes son:

- **Ambiente interno:** Comprende el tono de una organización y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el mismo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cual operan.
- **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos tienen que existir antes de que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. El E.R.M. asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.
- **Identificación de eventos:** Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.
- **Valoración del riesgo:** Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.
- **Respuesta al riesgo:** La administración selecciona las respuestas al riesgo - evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo – desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.
- **Actividades de control:** Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.
- **Información y comunicación:** Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus

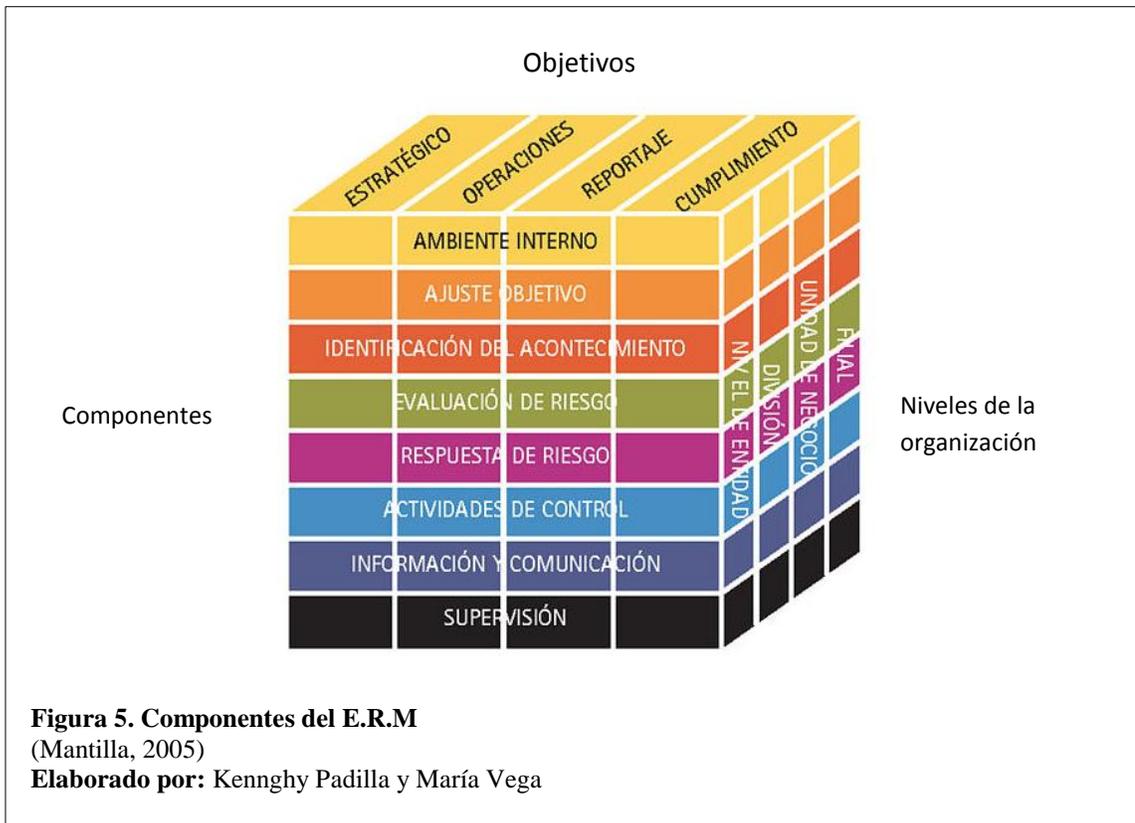
responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

- **Monitoreo:** Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas ongoing, evaluaciones separadas o ambas. (Estupiñan, 2006)

2.4 Relación entre objetivos y componentes

Existe una relación directa entre los objetivos, que son los que una entidad quiere lograr, y los componentes de la administración de riesgos empresariales, que representan lo que se necesita para lograrlos. La relación se describe en una matriz tridimensional, en la forma de un cubo.

Las cuatro categorías de objetivos: estrategia, operaciones, presentación de reportes y cumplimiento, se presentan mediante columnas verticales, los ocho componentes mediante filas horizontales, y las unidades de una entidad mediante la tercera dimensión.



Determinar si la administración de riesgos (E.R.M) de una entidad es efectiva constituye un juicio que resulta de una valoración respecto de si los ocho componentes están presentes y funcionan de manera adecuada. (Estupiñan, 2006)

2.5 Indicadores de riesgo de entidades financieras

Los bancos, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial, Cooperativas financieras, de Ahorro y Crédito y demás entidades de carácter financiero deben ser analizadas de manera diferente a las entidades del sector real (comerciales y manufactureras), ya que la naturaleza de la mayoría de sus objetivos y cuentas son diferentes.

2.5.1 Indicadores de riesgo

Miden la calidad de la cartera, su morosidad, la cobertura de las provisiones,

Calidad de la cartera: Determina en qué nivel se está cumpliendo la gestión de recaudo de cartera o la proporción en que la misma se está deteriorando respecto al total de la Cartera de Crédito.

$$\frac{\text{Cartera vencida} + \text{Castigos}}{\text{Cartera Bruta} + \text{Castigos}} * 100$$

Mide la calidad de la cartera, ya que señala qué porcentaje de la cartera bruta corresponde a cartera vencida.

Morosidad: La morosidad de la cartera se determina bajo los rangos de A como crédito normal, B subnormal, C deficiente, D de difícil cobro y E irrecuperables.

$$(A = 0\%, B = 1\%, C = 20\%, D = 50\% \text{ y } E = 100\%)$$

Permite analizar la calidad de la cartera de forma más precisa, ya que pondera la cartera vencida según su antigüedad.

De cobertura: Muestra los niveles de provisiones entre los rangos, sus garantías u otros problemas, se establecen 3 indicadores, el de los niveles de provisión de la cartera de

difícil cobro e irrecuperable, la de la totalidad de la provisión de cartera vencida y la de la cartera en problemas

- Provisiones de la cartera clasificada en:

$$\frac{C, D \text{ y } F + \text{Castigos}}{\text{Cartera Bruta}}$$

Mide el nivel de provisión de cartera de difícil cobro e irrecuperable.

$$\frac{\text{Provisión de la cartera vencida}}{\text{Cartera Vencida Bruta}}$$

Este indicador mide el nivel de provisión en que se encuentra la cartera vencida.

2.5.2 Indicadores de rentabilidad

Muestra la rentabilidad de la entidad financiera a los activos y patrimonio de la utilidad operacional o utilidad neta.

$$\frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Activos}} * 100$$

Expresa la rentabilidad que los activos totales están generando, sin importar la forma en que han sido obtenidos, para saber la rentabilidad en porcentaje anual, el resultado de la fórmula se divide por los meses del cálculo y se multiplica por 12.

$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activos}} * 100$$

Expresa la rentabilidad de solo la utilidad operacional sobre los activos, es decir sin incluir otros ingresos y costos no operacionales.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

Señala la rentabilidad porcentual sobre el total del patrimonio.

$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

Expresa la rentabilidad porcentual de la utilidad operacional sobre el patrimonio, es decir sin incluir los otros ingresos y egresos no operacionales.

2.6 Beneficios del ERM

El ERM puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización, a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los beneficios incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar objetivos.
- Consolida reportes de riesgos a analizar por la Junta Directiva o Consejo de Administración.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio.
- Crea mayor enfoque de la Gerencia en asuntos que realmente importan.
- Menos sorpresas y crisis.
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta.
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados.
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas.
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas. (Estupiñan, 2006)

2.7 Responsabilidad por el ERM

Las Juntas Directivas o Consejos de Administración tienen la gran responsabilidad de asegurar que los riesgos de la empresa sean realmente administrados, delegando a la Alta Gerencia la organización del marco de gestión o administración de riesgo, quienes serán hacia los niveles inferiores los responsables de que se realicen y administren adecuadamente los diferentes niveles de riesgo.

Todos en la organización juegan un rol en el aseguramiento de éxito de la gestión de riesgo pero la responsabilidad principal de la identificación y manejo de éstos recae sobre la Dirección o Gerencia, recayendo así para la Auditoría Interna la de emitir recomendaciones de su implantación o implementación o cambios necesarios para su aseguramiento. (Estupiñan, 2006)

2.8 Actividades incluidas por el ERM

- Articulación y comunicación de los objetivos de la organización.
- Determinación del apetito de riesgo de la organización.
- Establecimiento de un ambiente interno apropiado, incluyendo un marco de gestión de riesgo.
- Identificación de amenazas potenciales.
- Evaluación de riesgo.
- Selección e implementación de respuestas a los riesgos.
- Comunicación de información sobre riesgos de manera consistente en todos los niveles de la organización.
- Centralizar monitoreo y control de los procesos de gestión de riesgos y de los resultados.
- Proveer aseguramiento sobre la eficiencia con la cual los riesgos están siendo gestionados. (Estupiñan, 2006)

2.9 Comité de Administración Integral de Riesgos:

Es el órgano creado por el directorio u organismo que haga sus veces de la institución del Sistema Financiero, responsable de identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar cada uno de los riesgos identificados que enfrenta la institución del sistema financiero y su concordancia con las políticas que al efecto han sido emitidas por ella, ésta unidad deberá ser independiente de las áreas de negocios y del área de registros de operaciones a fin de evitar conflictos de interés y asegurar una adecuada separación de responsabilidades, su tamaño y ámbito deberán estar en relación con el tamaño y la estructura de la institución y con el volumen y complejidad de los riesgos en los que incurre la entidad.

Funciones principales que debe asumir el Comité de Administración Integral de Riesgos son las siguientes:

Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgo

2.10 Objetivos de la administración de riesgo

Es importante recordar y puntualizar algunos de los objetivos que se alcanzarán en la aplicación de la metodología unos inmediatos y otros a mediano y largo plazo:

- Minimizar los efectos adversos de los riesgos buscando su costo mínimo mediante su identificación, medición y control.
- Supervivencia.
- Continuidad de las operaciones.
- Estabilidad de las ganancias.
- Crecimiento continuo.
- Responsabilidad social.
- Garantizar lo adecuado de los recursos posteriores a las pérdidas.
- Minimizar los costos de la materialización de los riesgos.
- Proteger a los empleados de la firma de lesiones y muerte.
- Cumplir las obligaciones legales y contractuales.
- Eliminar las preocupaciones.
- Empoderamiento del Recurso humano. (Estupiñan, 2006)

CAPÍTULO 3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA.

3.1 Reseña histórica

Visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967, conformaron una pre Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron “29 de Octubre”, con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

Se constituyó en la ciudad de Quito, fue autorizada para operar como Institución Financiera por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución SB-INCOOP- 99 - 0178 del 29 de septiembre de 1999, puede realizar actividades de intermediación financiera con el público en general.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera, contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador. Mediante la resolución SB- 2001-0488 se aprobó la fusión por absorción con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda., por lo cual se traspasó a título universal la totalidad de los Activos, Pasivos y Patrimonio que constaban en el Balance General cortado al 30 de Noviembre de 2001, y se declaró en disolución voluntaria y anticipada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda. Actualmente las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2012)

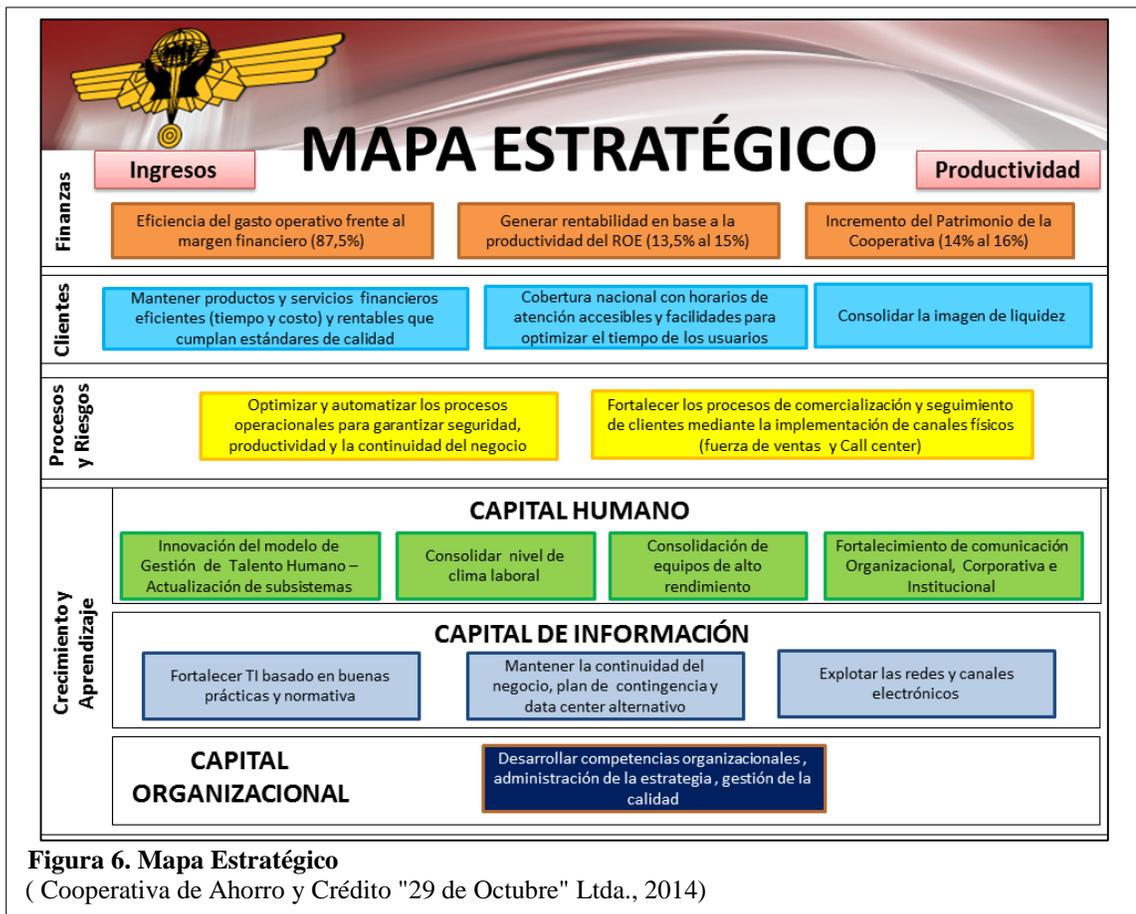
3.2 Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con cobertura nacional, que ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes, con transparencia, seguridad y responsabilidad social. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2014)

3.3 Visión

Ser la Cooperativa líder del país en intermediación financiera y atención al cliente con: personal amable, competente y comprometido, procesos ágiles y eficientes, nuevas tecnologías y con enfoque en la responsabilidad social. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2014)

3.4 Objetivos estratégicos



3.5 Principios cooperativos

– **Ingreso libre y voluntario:**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

– **Gestión democrática:**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

– **Participación económica:**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

– **Autonomía e independencia:**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

– **Educación, formación e información:**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas

– **Cooperación entre cooperativas:**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

– **Compromiso con la comunidad:**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. (Arango, 2005)

3.6 Análisis FODA

FORTALEZAS:

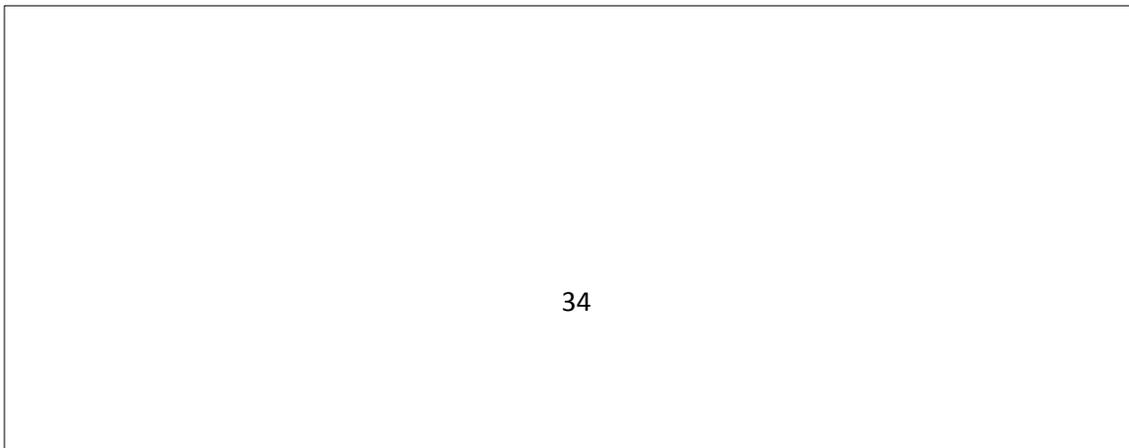
1. Cobertura a nivel nacional (34 agencias).
2. Prestigio, imagen y reconocimiento (47 años) Está entre las tres primeras en el país.
3. Solvencia, liquidez y nivel de activos.
4. Variedad de productos y servicios
5. Cuenta con instalaciones propias para su adecuado funcionamiento
6. Cuenta con socios del sector público

OPORTUNIDADES:

1. Regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
2. Es amplio el mercado al cual se dirige.
3. Los requisitos no son tan estrictos como los bancos.
4. Estabilidad política en el país.
5. Alianzas Estratégicas con otras organizaciones públicas y privadas.
6. "Tecnología verde" que ahorra costos y recursos con un menor impacto al medio

Figura 7. Análisis FODA
(Cooperativa de ahorro y Crédito "29 de Octubre Cia Ltda", 2013)

3.7 Estructura organizacional



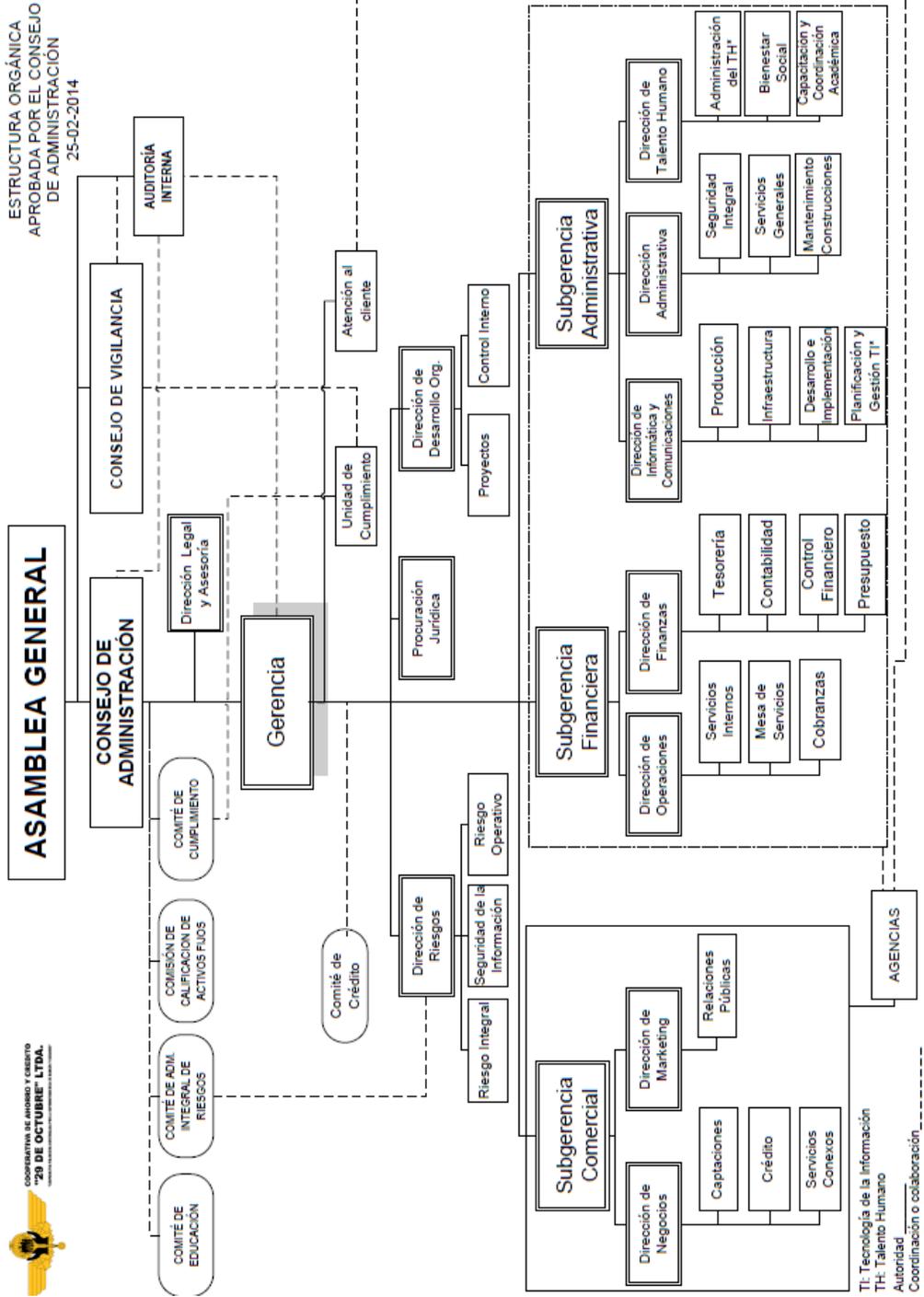


Figura 8. Estructura Organizacional General
(Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2014)

3.8 Estructura orgánica dirección de negocios

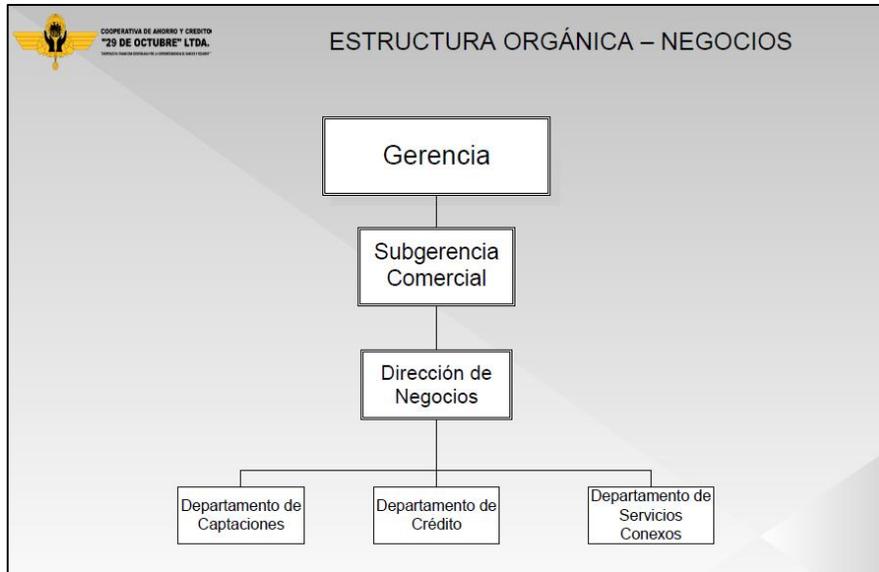


Figura 9. Estructura orgánica dirección de negocios
 (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2014)

3.9 Estructura orgánica agencias

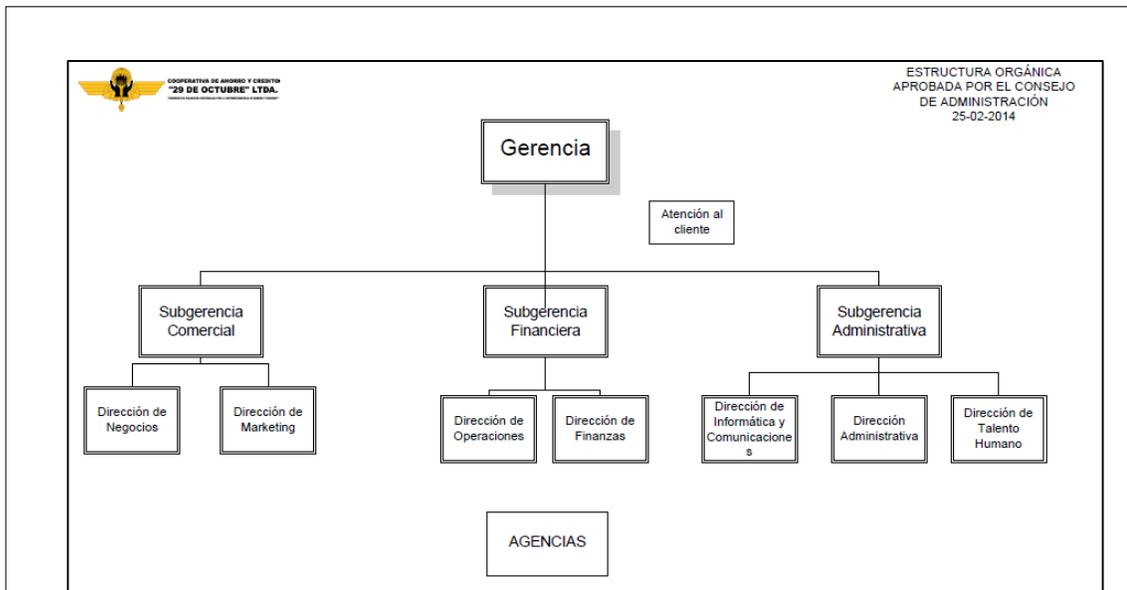
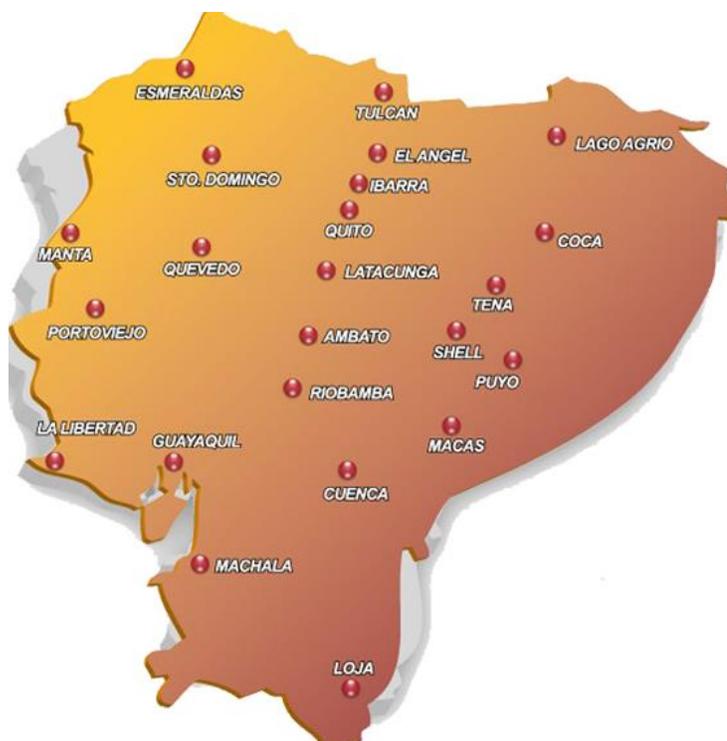


Figura 10. Estructura orgánica agencias
 (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2014)



REGIÓN	AGENCIA	
SIERRA	Ambato	Brigada Latacunga
	Cuenca	Loja
	El Ángel	Riobamba
	Ibarra	Tulcán
	Latacunga	
COSTA	Esmeraldas	Manta
	Guayaquil Centenario	Portoviejo
	Guayaquil 1	Quevedo
	Agencia La Alborada	Santo Domingo
	Machala	
ORIENTE	Coca	Puyo
	Lago Agrio	Shell
	Macas	Tena
QUITO	Carapungo	Recreo Plaza
	Colón	San Rafael
	La Prensa	Tumbaco
	Quicentro Sur	San Rafael
	Recoleta	

Figura 11. Red de Agencias a Nivel Nacional

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2014)

3.10 Normativa

3.10.1 Ley de Economía Popular y Solidaria

Art. 27.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.

Art. 29.- Socios.- Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles. La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.

Art.- 88.- Definición.- Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.

No obstante la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de ahorro y crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socios.

3.10.2 Código Orgánico Monetario Financiero

Sección 2 De las cooperativas de ahorro y crédito

Art. 449.- Solvencia y prudencia financiera. Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto considerando las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones deberían establecer normas, al menos en los siguientes aspectos:

1. Solvencia patrimonial;
2. Prudencia financiera;
3. Mínimos de liquidez;
4. Balance social; y

5. Transparencia

Art. 450.- Cupo de crédito. Las cooperativas de ahorro y crédito establecerán un cupo de crédito y garantía de grupo al cual podrán acceder los miembros de los Consejos, Gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

El cupo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, en el caso de grupos no podrá ser superior al 10% del patrimonio técnico; en el caso individual no podrá ser superior al 1% calculado al cierre de ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos. Los cupos para el resto de segmentos serán determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las cajas centrales, no aplicarán los criterios de vinculación por administración en el grupo de crédito.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera regulará los porcentajes y cupos de los créditos otorgados por las cooperativas de ahorro y crédito destinados a actividades económicas relacionadas con el sector de la economía Popular y Solidaria.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración y reportadas al Consejo de Vigilancia.

Art. 454.- Control. El control de las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito se efectuará de acuerdo con los segmentos en las que se encuentren ubicadas.

Art. 455 Auditoría. Las cooperativas de ahorro y crédito contarán con auditores internos y externos cuando sus activos superen los 5.000.000 (Cinco millones de los Estados Unidos de América). Este valor se ajustará anualmente conforme al índice de precios al consumidor.

Las cooperativas de ahorro y crédito cuyos activos sean inferiores al monto señalado en el inciso precedente, contarán con las auditorías, que determine el Consejo de Administración, de conformidad con las normas que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Art. 457.- Prohibiciones. Las cooperativas de ahorro y crédito además de las prohibiciones dispuestas en este Código que les fueren aplicables, tienen prohibido lo siguiente:

- Adquirir acciones de entidades del Sector Financiero privado, salvo lo dispuesto en el artículo 443.
- Conceder, bajo ninguna forma, preferencias o privilegios a los socios, administradores, funcionarios o empleados;
- Exigir a los nuevos integrantes de la organización que suscriban un mayor número de aportes, cuotas o aportaciones de los que hayan adquirido los fundadores desde que ingresaron a la organización o que contraigan con la entidad cualquier obligación económica extraordinaria que no la hayan contraído dichos integrantes;
- Los directivos de las organizaciones quedan prohibidos de utilizar su condición y los recursos de la entidad para establecer relaciones contractuales, profesionales, laborales o de servicios personales, directa o indirectamente, con otras personas u organizaciones;
- Establecer acuerdos, convenios o contratos con personas naturales o jurídicas ajenas a la organización, que les permita participar directa o indirectamente de los beneficios derivados de las medidas de fomento, promoción e incentivos que concede la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria;
- Lucrar o favorecer fraudulentamente de las operaciones y actividades de la organización y de los beneficios que otorga la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, al igual disposición aplicará a los administradores de las entidades financieras de éste capítulo.
- Ocultar, alterar fraudulentamente o suprimir en cualquier informe de operación o hechos respecto de los cuales la Superintendencia y el público tengan derecho a estar informados; y
- Las demás establecidas en este Código en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su reglamento. Las prohibiciones señaladas en los

numerales 1,5,6 y 7, serán sancionadas como infracciones muy graves y las determinadas en los numerales 2,3 y 4 serán sancionadas como infracciones graves, sin perjuicio de las sanciones y correctivos que se dispongan y la nulidad de los actos prohibidos por este artículo

3.10.3 Reglamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

Regula el servicio de crédito que la Cooperativa presta a sus socios, vocales del Consejo de Administración, vocales del Consejo de Vigilancia, Gerente, funcionarios y empleados de la Cooperativa, incluye artículos de quiénes no pueden ser calificados como sujetos de crédito, de los organismos competentes para conocer y resolver las solicitudes de créditos, sus funciones, responsabilidades e integración, límites legales, montos de los créditos y del encaje, forma de pago y recuperación del crédito, seguros, garantías, de las cancelaciones anticipadas, de la novación, refinanciamiento y reestructuración, prohibiciones y vinculación, de la comisión especial de calificación, constitución de provisiones, de los castigos de operaciones de crédito

3.10.4 Políticas y Procedimiento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

Este documento busca:

- Minimizar el riesgo crediticio, facilitar la comunicación creando un lenguaje común.
- Otorgar créditos sobre una metodología de evaluación y análisis sólida.
- Reducir la probabilidad de incumplimiento.
- Desarrollar el proceso crediticio en un marco legal y ético.
- Normar las demandas crediticias en los diferentes sectores económicos de los socios.

Las políticas y procedimiento de crédito incluyen artículos sobre los Comités de Crédito, sujetos de crédito, mercado objetivo, clasificación de los créditos, definición de los productos y subproductos, encajes forma de pago, montos y características de los créditos, tasas de interés, comisiones y seguros, gestión de cobranzas, gastos judiciales, plazos de los créditos, requisitos para la

concesión de créditos, metodología de análisis para productos de crédito, garantías, novaciones, refinanciamientos y reestructuraciones, políticas internas de crédito y políticas de archivo y mantenimiento.

3.10.5 Instructivo de aplicación de microcrédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

Norma el proceso que realiza el asesor de Negocios de Microcrédito tanto en el trabajo, oficina como en las actividades de campo para crear una estandarización al realizar el otorgamiento de un microcrédito, este instructivo delimita las funciones y responsabilidades de los Asesores de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

Contiene parámetros para clasificar un crédito como microcrédito, quiénes son los sujetos de crédito, su proceso; que incluye la planificación, promoción, evaluación del microcrédito, aprobación o negación de crédito, instrumentación y desembolso, archivo de carpetas, traspaso de cartera, administración de la cartera, control de inversión y recuperación (gestión de cobranzas), control a aplicarse, sanciones por incumplimiento de la metodología y la calificación de la metodología de microcrédito en las agencias.

3.11 Productos

Tabla 4. Productos Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

TIPO	PRODUCTO	DESTINO	INTERÉS	PLAZO
1. CUENTAS DE AHORRO	CUENTA ANGELITOS 	Incentiva la cultura de ahorro en los más chicos de la casa, su monto de apertura es cinco dólares	0 – 1000 2% 1000,01 – 2000 2,5% 2000,01 o más 3%	N/A
	 CUENTA DE AHORROS	Un ahorro a la vista, le brinda servicios y beneficios de acuerdo a sus certificados de aportación. Se apertura con veinte dólares.	1%	N/A
	 Cuenta MEJOR FUTURO	Un ahorro planificado que le permite aportar desde 12 USD mensuales. Este producto dispone de seguro de vida.	7,50% anual	Mínimo seis meses Puede ser a 20 años, 10 años y 5 años.
2. CRÉDITO DE CONSUMO		Adquisición de bienes o pago de servicios Relación Cuota/ Ingreso: 50%	Montos Máximos: <i>Autocooperativo: 25000 USD.</i> <i>Ventanilla: 50000 USD</i> <i>Pago de sueldo: 30000 USD</i>	Autocooperativo: 60 meses Ventanilla: 62 meses Pago de sueldo: 60 meses

<p>3. MICROCRÉDITO</p>		<p>Actividades productivas y comercialización o prestación de servicios a pequeña escala con ventas o ingresos brutos de hasta USD. 100.000 anuales. Capital - Activos Fijos - Consumo.</p> <p>Relación cuota / Ingreso: 50%</p>	<p>Monto máximo: 20000 USD Autocooperativo: 14.25% Creer: 24% Fondos Propios desde 10001 hasta USD 20000: 22.6% Fondos Propios desde 3001 hasta USD 10000: 24% Fondos Propios hasta USD 3000: 24.6%</p>	<p>Autocooperativo: 60 meses Creer: 17 meses Fondos propios destino del crédito es adquisición de activo fijo y sobrepasa los USD 5000: 48 meses</p>
<p>4. CRÉDITO DE VIVIENDA</p>		<p>Adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda.</p> <p>Relación cuota / Ingreso: 50%</p>	<p>Interés: 10.6% Montos Máximos: 100000 USD.</p>	<p>Plazo Máximo: 96 meses</p>

Nota: (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2014)

3.11.1 Subproductos

Tabla 5. Subproductos Microcrédito

PRODUCTO	SUBPRODUCTO	SEGMENTO	DESTINO	LÍMITES POR MONTO		LÍMITES POR PLAZO		EDAD DEL SOCIO		FORMA DE PAGO	PLAZO DE ACUERDO AL MONTO SOLICITADO	TASA DE INTERÉS	GARANTÍA	COBERTURA DE AHORRO	% COBERTURA DE GARANTÍAS																			
				MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO						HIP	PRENDA	AUTOLIQ																	
MICROCRÉDITO	CREER	VENTAS O INGRESOS GENERADOS POR LA ACTIVIDAD FINANCIADA O POR LOS INGRESOS DE LA UNIDAD FAMILIAR	FINANCIAR ACTIVIDADES EN PEQUEÑAS ESCALAS DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN O SERVICIOS	100	48000	1	17	18	75	VENTANILLA, DÉBITO DE CUENTA SUELDO	DE ACUERDO AL ART. 51 DE POLÍT. CRÉDITO	24%	SOLIDARIA	50%	N/A	N/A	N/A																	
	MICROCRÉDITO		DESTINADO A FINANCIAR ACTIVIDADES EN PEQUEÑA ESCALA DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN O SERVICIOS	100	20000	1	48	18	75	VENTANILLA DÉBITO DE CUENTA SUELDO	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">CAPITAL DE TRABAJO CONSUMO</th> </tr> <tr> <td>HASTA 2000USD</td> <td>15 MESES</td> </tr> <tr> <td>DE 2001 HASTA 5000USD</td> <td>30 MESES</td> </tr> <tr> <td>DE 5001 HASTA 10000USD</td> <td>36 MESES</td> </tr> <tr> <td>DE 10001 HASTA 20000 USD</td> <td>42 MESES</td> </tr> <tr> <th colspan="2">ADQUISICIÓN ACTIVOS FIJOS</th> </tr> <tr> <td>HASTA 5000 USD</td> <td>48 MESES</td> </tr> </table>	CAPITAL DE TRABAJO CONSUMO			HASTA 2000USD	15 MESES	DE 2001 HASTA 5000USD	30 MESES	DE 5001 HASTA 10000USD	36 MESES	DE 10001 HASTA 20000 USD	42 MESES	ADQUISICIÓN ACTIVOS FIJOS		HASTA 5000 USD	48 MESES	<table border="1"> <tr> <td>HASTA 3000USD AL 24,60%</td> </tr> <tr> <td>DESDE 3001 HASTA 10000 USD AL 24%</td> </tr> <tr> <td>DE 10001 HASTA 20000 USDAL 22,60%</td> </tr> </table>	HASTA 3000USD AL 24,60%	DESDE 3001 HASTA 10000 USD AL 24%	DE 10001 HASTA 20000 USDAL 22,60%	QUIROGRAFARIA, HIPOTECARIA, PRENDARIA, AUTOLIQ	140%	140%	100%
	CAPITAL DE TRABAJO CONSUMO																																	
HASTA 2000USD	15 MESES																																	
DE 2001 HASTA 5000USD	30 MESES																																	
DE 5001 HASTA 10000USD	36 MESES																																	
DE 10001 HASTA 20000 USD	42 MESES																																	
ADQUISICIÓN ACTIVOS FIJOS																																		
HASTA 5000 USD	48 MESES																																	
HASTA 3000USD AL 24,60%																																		
DESDE 3001 HASTA 10000 USD AL 24%																																		
DE 10001 HASTA 20000 USDAL 22,60%																																		
AUTO COOPERATIVO	A FINANCIAR LA COMPRA DE VEHÍCULO	5000	20000	1	60	18	75	VENTANILLA DÉBITO DE CUENTA SUELDO	<table border="1"> <tr> <td>DE 5000 HASTA 10000USD</td> <td>36 MESES</td> </tr> <tr> <td>DE 10000 HASTA 15000 USD</td> <td>48 MESES</td> </tr> <tr> <td>DE 15001 HASTA 20000 USD</td> <td>60 MESES</td> </tr> </table>	DE 5000 HASTA 10000USD	36 MESES	DE 10000 HASTA 15000 USD	48 MESES	DE 15001 HASTA 20000 USD	60 MESES	15,20%	PRENDARIA	N/A	140%	N/A														
DE 5000 HASTA 10000USD	36 MESES																																	
DE 10000 HASTA 15000 USD	48 MESES																																	
DE 15001 HASTA 20000 USD	60 MESES																																	

Elaborado por: Kennghy Padilla y María Vega

3.12 Servicios

Tabla 6. Servicios conexos de la cooperativa

SERVICIO	DESCRIPCIÓN:
<p>29 CARD</p> 	<p>Con la tarjeta 29card se accede a cajeros automáticos en todo el país. Se realizan retiros en cajeros propios y en toda la red Banred, mediante débito automático del saldo de la cuenta de ahorros se podrán realizar compras en Supermaxi, Megamaxi, Aki, Juguetón y farmacias Fybeca y Sana Sana a nivel nacional.</p>
<p>RECARGAS</p> 	<p>Solo se necesita el número de teléfono celular y el valor de la recarga. Sistema de transacciones electrónicas: Recargas Electrónicas MOVISTAR cualquier valor Recargas Electrónicas CLARO cualquier valor Venta de pines CNT Venta de pines de acceso a Internet de ETAPA TELECOM Venta de pines para acceso a juego on line MANAGER ZONE</p>
<p>INVERSIONES A PLAZO FIJO</p> 	<p>Seguridad, Confianza y Rentabilidad. Los intereses de las inversiones de socios y clientes pueden ser pagados al vencimiento, por anticipado y con tasas atractivas de interés. Monto Mínimo: 100 USD.</p>
<p>PAGOS DE FONDO DE RESERVA</p> 	<p>Se puede solicitar sus fondos de reserva en la página web del IESS para que pueda cobrarlos a través de la Cooperativa “29 de Octubre” Ltda. Simplemente presente su copia de Cédula en Servicio al Cliente</p>
<p>SEGURO MÉDICO DE VIDA EXEQUIAL</p> 	<p>La Cooperativa protege al socio y a la familia con un aporte mínimo de \$2.20 mensual disfruta la seguridad y tranquilidad que te brinda la Cooperativa.</p>

<p style="text-align: center;">PAGOS INSTITUCIONALES</p> 	<p>La Cooperativa cuenta con el servicio de sistema de pago interbancario y sistema de pago en línea. Todos los funcionarios de instituciones Públicas, Gubernamentales, Policía Nacional, afiliados al IESS, pueden cobrar sus salarios, pensiones, créditos del IESS, montepíos a través de la Institución sin ningún costo adicional.</p> <p>Servicios Adicionales Pago de Luz Pago del Impuesto Predial Pago del Régimen Impositivo Simplificado - RISE Requisitos: Pago de Impuestos Fiscales - CEP (Comprobante Electrónico de Pago) Pago de la Matrícula de su Vehículo Transferencia de Dominio Otros Servicios: Pago de Planillas Telefónicas, Bono de Desarrollo Humano. TV CABLE, UNIVISA, AVON, LEONISA</p>
<p style="text-align: center;">PAGO DE ANTICIPO DE SUELDO</p> 	<p>Con su cuenta de ahorros, se puede acceder servicio de anticipo de sueldo. Si usted cobra el sueldo a través de la Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., puede realizar un anticipo de sueldo hasta del 60% del líquido a recibir a un mes plazo, anticipo de sueldo hasta el 80% del líquido a recibir a dos meses plazos.</p>
<p style="text-align: center;">SEGURO AUTO 29</p> 	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. tiene un plan de seguro para tu vehículo que de seguro querrás tener.</p>
<p style="text-align: center;">29 SOAT</p> 	<p>Mediante nuestro distribuidor AON Seguro contrata tu SOAT y obtén los mejores beneficios. Cobertura y sumas aseguradas. Muerte 5000.00 por persona. Invalidez Permanente Total o Parcial 5000.00 por persona. Gastos Médicos 3000.00 por persona. Gastos Funerarios 400.00 por persona. Gastos de Transporte y Movilización de víctimas 200.00 por persona.</p>
<p style="text-align: center;">VENTA DE BIENES INMUEBLES</p> 	<p>Disponemos de bienes ubicados a nivel nacional.</p>

Nota: (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2014)

3.13 Calificación de riesgo

Tabla 7. Calificación de riesgo Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

Firma Calificadora de riesgo a Junio 2014	Al 31 de diciembre del 2013	Al 31 de marzo del 2014	Al 30 de junio del 2014
PCR PACIFIC S.A	A+	A+	A+

Nota: (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2014)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. tiene una calificación de riesgos A+ que evidencia que la cooperativa es fuerte y posee un sólido record financiero. Mantiene prestigio en el Sistema Financiero y es susceptible a la existencia de debilidades que se superaran rápidamente la posibilidad de que susciten dificultades es menor.

Tabla 8. Cobertura por producto (Diciembre 2013)

Producto	Saldo	Diciembre Provisión	Saldo Vencido	Cobertura
Comercial	171.513,40	44.168,60	43.528,68	101,82%
Consumo	131.584.826,81	5.192.289,17	5.149.809,34	100,82%
Vivienda	24.004,693,84	529.919,00	374.136,10	141,64%
Microcrédito	678.415.77,45	3.651.960,19	4438335,12	82,10%
Total	223,602.611,50	9.418.336,97	10.015.809,24	94,03%

Fuente: (Cooperativa de ahorro y Crédito "29 de Octubre Cia Ltda", 2013)

3.14 Riesgo de crédito

La cartera de créditos de la Cooperativa “29 de Octubre” Ltda. posee su mayor participación en productos de consumo con el 59%, microcrédito 30% y operación de vivienda 11%.

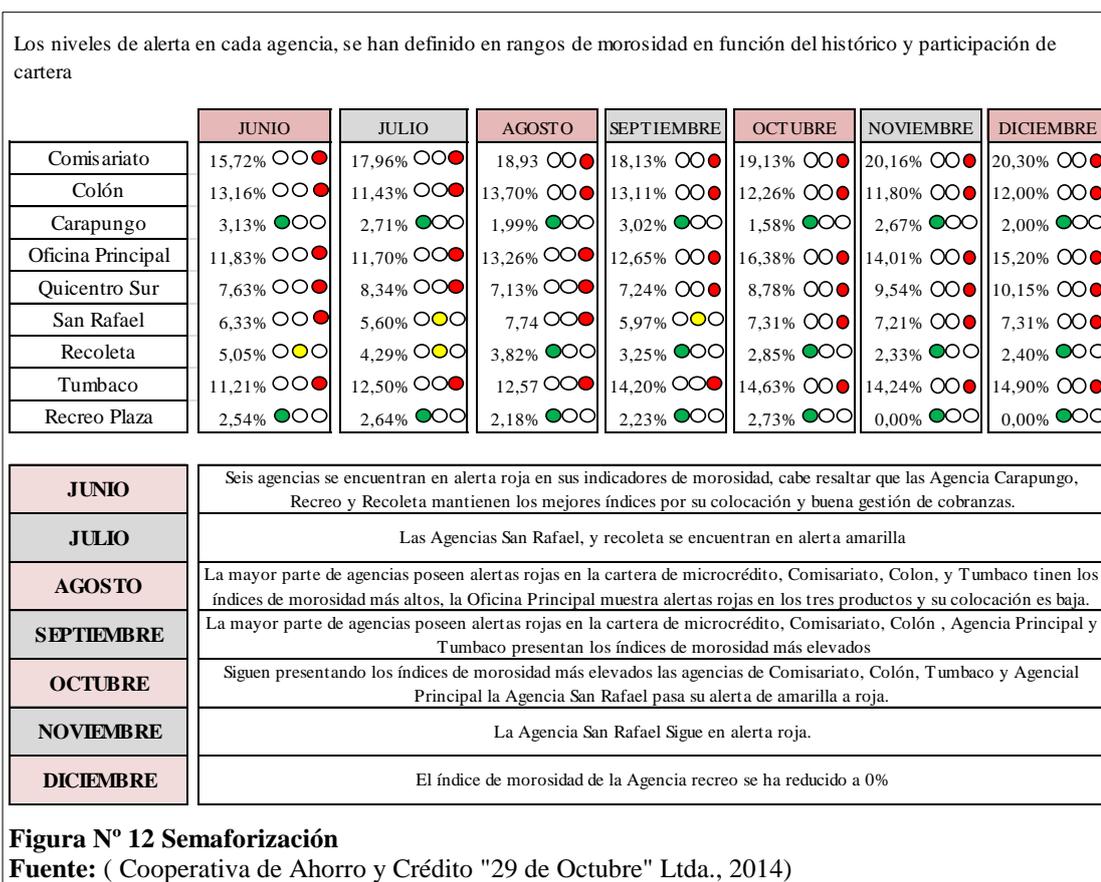
Al cierre de ejercicio económico 2013, la distribución por la calificación de riesgo, según los días de mora, concentra el 89,65% en categoría A1 con cero días de mora.

La Cooperativa ha focalizado su esfuerzo en mantener una cartera de crédito sana, con el uso de sus modelos de score para el otorgamiento y seguimiento del perfil de riesgo del socio.

La calidad de la cartera de créditos de la cooperativa refleja en su índice de morosidad que cerró el 2013 en 4,48% porcentaje por debajo del promedio del sector de

cooperativas grandes que cerró en 4,60%. de igual manera la calidad de la cartera se refleja en la calificación final de la misma, y el nivel de cobertura que tiene a través de sus provisiones, por lo que el riesgo de crédito de la cooperativa fue gestionado adecuadamente.

3.15 Análisis de morosidad por agencias



3.16 Características del perfil de riesgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

- Basado en un modelo de negocios diversificado, centrado en banca minorista con presencia a nivel nacional y posicionamiento de mercado en los tres primeros lugares.
- Un Consejo de Administración interesado en el crecimiento institucional una adecuada imagen corporativa y una institución innovadora de productos y servicios para sus socios y clientes.
- Un rating de riesgo en “AA-” riesgo nivel.

- Una política estable y recurrente de generación de resultados sobre una base de solvencia y liquidez por encima de los niveles mínimos regulatorios.
- Un modelo de gestión con visión global e interrelacionada de todos los riesgos que nace desde la alta Gerencia y se gestiona a través de la Gerencia y Subgerencias.
- La confianza de los clientes, socios, empleados y proveedores que dan cuenta del riesgo reputacional.
- Política de remuneración que contiene los incentivos necesarios para asegurar que los intereses individuales de los empleados estén alineados con los objetivos institucionales.

3.16.1 Provisiones: Las provisiones y calificaciones de las operaciones de crédito al cierre del año 2013, han alcanzado el valor de USD 9.418.336, 97 en provisiones, permitiendo un nivel de cobertura del 94.03% índice que muestra una posición aceptable considerando el perfil de riesgo o por exposición al riesgo crediticio que la Institución desea mantener. Este nivel de provisiones permite a la Cooperativa mantener resultados favorables en su margen financiero con un índice de solvencia del 15,14% porcentaje dentro de los niveles aceptados de la cooperativa.

3.17 Indicadores Financieros

Tabla 9. Año 2012, 2013 y 2014

Indicador	Dic 2012	Dic 2013	Dic 2014
Cartera Improductiva/ Patrimonio	16,14%	27,43%	44,05%
Calidad de Activos			
Morosidad bruta	2,79%	4,48%	7%
Cobertura de provisiones	103,54%	94,03%	90,36%
Eficiencia			
Activos productivos/ Pasivos con costo	111,39%	110,17%	107,19%
Gastos de Operación/Margen Financiero	84,15%	90,96%	106,33%
Gastos de Operación/Total Activo	6,80%	5,96%	5,51%
Rentabilidad			
ROA	1,55%	1,11%	0,36%
ROE	13,40%	9,04%	3,11%
Utilidad Bruta/Ingresos Totales	11,33%	7,74%	8,74%

Liquidez			
Fondos disponibles/Total depósitos a C/P	22,39%	29,00%	28,73%
Cobertura 25 mayores depositantes	180,81	427,75	165,89%
Cobertura 100 mayores depositantes	144,12	261,25	110,58%

Nota: (Cooperativa de ahorro y Crédito "29 de Octubre Cia Ltda", 2013)

En el año 2012 la Cooperativa cuenta con un índice de morosidad del 2.79% que para el 2013 se incrementa en 1.69 puntos, debido al incremento de cartera improductiva y en el año 2014 se refleja un indicador del 7% a causa principalmente a la deterioro de calidad de activos, lo que lleva a incrementar las provisiones para créditos incobrables, hay que tomar en cuenta que mientras más bajo es este índice, se refleja una mejor contención del mismo y una cartera de créditos más saludable.

Hay que tomar en cuenta también que la cartera bruta más representativa es la de consumo con USD119.32 millones en el 2012, USD131.58 millones en el 2013 y USD167.39 millones en el 2014, seguida de la cartera de microcrédito en el año 2012 USD57.9 millones, en el 2013 USD 67.84 millones y en el 2014 USD 74.48 millones cabe resaltar que los índices de mora más altos son los del producto microcrédito con 3.67% en 2012, 6.56% en 2013 y 13.04% en el año 2014.

El nivel de cobertura de provisiones para cartera improductiva ha evolucionado de la siguiente manera: en el año 2012 con 103.54%, 2013 con un 94.03% y 2014 con un índice de 90.36% lo que implica un crecimiento acelerado de provisiones y la necesidad de encaminar los esfuerzos hacia una cobertura total y la mejora de activos. Los activos productivos sobre los pasivos con costo permiten conocer la capacidad de producir ingresos frente a la generación periódica de costos. Como fuente de financiación ajena, los pasivos sirven para realizar colocaciones de activos, por ello, es necesario que éstos produzcan más de lo que cuestan los pasivos. En el año 2012 se cuenta con un índice de 111.39% que es un valor aceptable ya que toda entidad debe procurar el mayor valor, en relación al año 2013 baja a un 110.17% y en el 2014 con un 107.19%. Esto se debe por ejemplo al incremento de costo que generan los depósitos a plazo fijo.

En el grado de absorción la Cooperativa cuenta con altos porcentajes en el año 2012: 84.15%, año 2013: 90.96% y 2014: 106.33% este indicador representa una mayor eficiencia en la generación de ingresos financieros dentro de la operación regular de la

empresa, debido al incremento del gasto operativo que comprende gastos de personal, honorarios, impuestos, depreciaciones, amortizaciones, entre otros.

Los gastos operativos / activo total promedio miden la proporción de los gastos operativos, con respecto al promedio de activo que maneja la empresa. Esto es, el nivel de costo operativo que conlleva manejar los activos, con respecto de dichos activos. El año 2012 tiene un valor de 6.80% , el año 2013: 5.95%. y en el año 2014 5.51% .

En el índice de Rendimiento Operativo sobre activo ROA en el 2012 fue de 1,55%, en el año 2013: 1,11% y en el año 2014: 0,36% entre más alto es el índice, muestra una mejor condición de la empresa. Mide el grado de eficiencia de los activos totales de la Cooperativa, independientemente de las fuentes de financiación que haya utilizado, y los impuestos del país, este indicador permite medir la capacidad de los activos que tiene una empresa para generar renta por ellos mismos.

El ROE mide la rentabilidad del patrimonio, en el 2012 la Cooperativa tuvo un índice de 13.40% y en el año 2013: 9.04% y para el año 2014 un 3.11%.

Los fondos disponibles sobre el total de depósitos a corto plazo nos permiten conocer la capacidad de respuesta que tiene la Cooperativa frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el corto plazo en el año 2012 fue de 22.39% en el año 2013 fue un 29% y para el año 2014 un índice de 28.73%.

El indicador de cobertura de los 25 mayores depositantes demuestra la capacidad de respuesta de la Cooperativa, frente a los requerimientos de efectivo de sus 25 mayores depositantes. En el caso de la Cooperativa cuenta con indicadores muy altos que representan la rapidez en su respuesta con 180.81% en el 2012 y 427.75% en el 2013 y en el año 2014: 165.89%.

La cobertura a los 100 mayores depositantes permite conocer la capacidad de respuesta de la Cooperativa, frente a los requerimientos de efectivo de sus 100 mayores depositantes, la institución también cuenta con altos porcentajes con un 144.12% para el año 2012, 261.25% para el año 2013 y un índice para el año 2014 de 110.58%.

3.18 Estados Financieros

Tabla 10. Balance General



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE"
BALANCE GENERAL

	2012	2013	2014
11 Fondos Disponibles	32.835.762,99	49.784.093,36	59.659.853,63
13 Inversiones	20.856.631,90	35.605.854,94	49.527.349,81
14 Cartera de Créditos	196.531.339,11	214.184.254,44	247.305.244,06
16 Cuentas por cobrar	3.342.551,81	3.888.724,60	5.968.571,46
17 Bienes adjudicados por pago	1.109.303,98	759.030,16	565.771,91
18 Propiedades y equipo	6.885.003,99	8.018.510,60	9.954.324,04
19 Otros activos	4.628.662,53	6.256.000,71	9.637.834,97
1 TOTAL ACTIVOS	266.189.256,31	318.496.468,81	382.620.963,88
21 Obligados con el público	209.231.835,69	254.926.223,80	318.300.767,56
23 Obligaciones inmediatas	89.177,39	51.899,70	104.686,14
25 Cuentas por pagar	7.137.793,08	10.135.213,59	11.974.854,52
26 Obligaciones financieras	14.740.298,94	13.573.221,57	10.251.439,12
29 Otros pasivos	3.432,78	6.179,78	8.696,08
2 TOTAL PASIVOS	231.202.537,88	278.692.738,44	340.640.443,42
31 Capital Social	16.407.950,05	17.821.835,43	18.766.912,51
33 Capital Social	13.236.485,61	17.312.229,92	20.548.678,56
34 Otros aportes patrimoniales	10.364,01	10.364,01	10.364,01
35 Superávit por valuación	1.198.821,21	1.374.614,77	1.397.218,25
36 Resultados Netos	4.133.097,52	3.284.686,24	1.255.333,14
3 PATRIMONIO	34.986.718,40	39.803.730,37	41.978.506,47
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	266.189.256,28	318.496.468,81	382.618.949,89

Nota: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

Tabla 11. Estado de Resultados



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"29 DE OCTUBRE" LTDA.**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE"
ESTADO DE RESULTADOS**

		2012	2013	2014
5	Total Ingresos	36471832	42432395	46905294
51	Intereses y descuentos ganados	31513084	37900075	41741802
41	Intereses causados	-9143225,26	-12116436,1	-15565332,5
	Margen neto intereses	22369858,62	25783639,24	26176469,47
52	Comisiones ganadas	12112,03	8935,06	7893,71
54	Ingresos por servicios	1213704,47	1200470,78	1239123,09
42	Comisiones causadas	-889050,16	-976549,56	1069785,66
53	Utilidades Financieras	775734,5	428938,9	717973,22
43	Pérdidas financieras	-7539,75	-24061,13	487647,17
	Margen Bruto Financiero	23474820	26421373	26584027
44	Provisiones	-3885929,18	-5595741,08	-8519505,81
	Margen Neto Financiero	19588891	20825632	18064521
45	Gastos de operación	-16484515	-18943461,3	-19207697,9
	Margen de Intermediación	3104375,6	1882170,9	1143177,1
55	Otros Ingresos Operacionales	2044008,31	1982904,89	1855775,89
46	Otras pérdidas operacionales	0	0	0
	Margen Operacional	5148383,9	3865075,8	712598,82
56	Otros Ingresos	913188,4	911069,66	1342726,52
47	Otros gastos y pérdidas	-115525,76	-160258,64	-206298,18
	Ganancia o (pérdida) antes de impuestos	5946046,5	4615886,8	1849027,2
48	Impuestos y participación a empleados	-1812949	-1331200,56	-593694,05
	Ganancia o (pérdida) acumulada del ejercicio	4133097,5	3284686,2	1255333,1

Nota: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

3.19 Diagnóstico

Para realizar un diagnóstico de la situación actual de los controles aplicados a la administración del microcrédito de la cooperativa, examinamos la Planificación Estratégica correspondiente al periodo 2011-2014, las amenazas y debilidades que están involucradas directamente con el producto de estudio:

Debilidades

- D1.** El proceso de inducción no es suficiente para el desempeño del cargo.
- D4.** Sistema de comunicación interna no fortalecido.
- D5.** Falta la implementación de un sistema de evaluación por resultados.
- D11.** Estandarización e implementación de los procesos documentados.
- D12.** Débil empoderamiento seguimiento y administración de los ejecutores de los procesos
- D13.** Falta de mantenimiento de documentación, seguimiento a cambios, codificaciones, versionamiento, control de archivos, seguridad en el manejo de documentos.
- D17.** Los procesos comerciales de las agencias se ven afectados por la carga operativa.
- D19.** Poca agilidad y oportunidad en el otorgamiento de crédito.
- D20.** Fuerza de ventas que promocionen los productos y servicios de la Cooperativa.
- D22.** Modelo único no diferenciado de agencias por mercado y localidades.
- D28.** Tendencia decreciente en la participación de cartera del microcrédito, reduce la posibilidad de rentabilizar.
- D29.** Rotación y adaptación del personal de cobranzas.

Amenazas

- A6.** Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos.
- A8.** Disposiciones regulatorias que encarecen el costo de los procesos.
- A10.** Fortalecimiento de cooperativas no reguladas.
- A12.** Incursión con fuerza del sistema bancario a nichos y segmentos del mercado de las cooperativas.
- A13.** Mayor participación de la banca pública en el mercado con nuevos productos y servicios subsidiados.

- El proceso de inducción para los asesores de microcrédito es insuficiente, la inducción es básica e importante para un buen desempeño del colaborador; el desconocimiento del proceso puede ocasionar falencias.
- La Comunicación que se mantiene entre agencias y la administración central no reporta los problemas que tiene el producto de microcrédito, lo que ocasiona que no se tomen medidas correctivas justo a tiempo.
- La Cooperativa no cuenta con un sistema automatizado que reporte indicadores o de alertas a dificultades del microcrédito. Además al no existir un modelo evaluador de resultados es menos óptimo determinar si el proceso marcha adecuadamente.
- Los procesos establecidos en manuales no siempre se cumplen, esto se debe a que no son difundidos adecuadamente al personal de las agencias.
- No existe seguimiento a los controles establecidos para los procesos por parte de supervisores, esto dificulta identificar errores y tomar precauciones para que no vuelvan a ocurrir.
- Los documentos que soportan procesos, políticas y manuales no se actualizan frecuentemente y en otras ocasiones no se comunican a los involucrados.
- El personal que se encarga de la colocación de microcréditos tiene funciones con demasiada carga operativa, se encargan de todo el proceso incluso de la recaudación de cartera, esto ocasiona que algunas de las actividades no se desarrollen con eficiencia.
- Se ha realizado una comparación sobre el tiempo de otorgamiento de microcrédito y determinamos que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ‘‘29 de Octubre’’ Ltda. es mayor que el de otras cooperativas volviéndolo al proceso lento.
- No existe un equipo que promocióne y venda los productos que ofrece la cooperativa, por esta razón la colocación del microcrédito ha bajado en los últimos periodos, generando disminución de la rentabilidad.
- El proceso para la otorgación del microcrédito se lo realiza de manera general en todas las agencias del país, a pesar que la situación de cada región varía en aspectos como recaudación de cartera, morosidad y sectores de colocación del microcrédito.

- Al disminuir la colocación de microcréditos la rentabilidad se ve afectada ya que el microcrédito es uno de los principales generadores de rentabilidad por su alta tasa de interés y por su pronto retorno.
- Al existir con frecuencia rotación del personal de cobranzas, el proceso de capacitación y entrenamiento genera costos adicionales y además no se puede dar seguimiento adecuado al proceso de recaudación de cartera y mitigar el incremento de la morosidad del microcrédito.
- Al no contar con procesos ágiles para el análisis, aprobación y desembolso del microcrédito la Cooperativa pierde clientes nuevos e inclusive socios actuales que comprueban que otras Instituciones Financieras son más eficientes.
- Una disposición regulatoria como la aplicación de seguros obligatorios o impuestos, sin duda encarecería el costo del crédito más si la Cooperativa no cuenta con todos los recursos para implementar estas regulaciones.
- En el Ecuador se han incrementado las Cooperativas de Ahorro y Crédito que no se encuentran reguladas, las mismas que ofertan microcrédito con tasa de interés baja y requisitos menos rígidos.
- La incursión de la banca en sectores de la Economía Popular y Solidaria afecta fuertemente y resta número de operaciones en el producto microcrédito por la experiencia de los bancos, sus sistemas más ágiles, la experiencia en el mercado y costos financieros más bajos.
- La intervención de la banca pública en los nichos y segmentos de las cooperativas también resta número de operaciones en el microcrédito ya que instituciones como Corporación Financiera Nacional y Banco Nacional de Fomento otorgan créditos para microempresarios con tasas de interés muy bajas.

3.20 Papeles de trabajo



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE EVALUADO

AMBIENTE DE CONTROL

Nº	PREGUNTAS	D. Talento Humano				Subgerente Comercial					
		V. OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	V. OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A	
	Integridad y valores éticos										
1.	¿Tiene la Cooperativa un código de Ética y buena conducta y se lo ha difundido a todo el personal?	3	3				3	3			
2.	¿Tiene la Cooperativa un Reglamento Interno de Trabajo?	2	2				2	2			
3.	¿Existen sanciones para el incumplimiento del Código de Ética y buena conducta de la Cooperativa?	3	1				3	1		No siempre se cumple con las sanciones	
4.	¿Existen sanciones para el incumplimiento del Reglamento interno de trabajo?	3	2				3	1			
5.	¿La administración a través de sanciones trata de eliminar o reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o poco éticos?	2	2		Conversaciones con empleados advertencias para que no cometan errores		2	2			
6.	¿Las sanciones emitidas son drásticas y generan ejemplo a todo el personal?	1	1				1	1			
7.	¿Se socializa con los colaboradores sobre acciones permitidas y no permitidas?	2	2				2	2			
8.	¿Existen comisiones por recuperación de cartera?	1	1				1	1			
9.	¿Existen incentivos por colocación de microcréditos?	1	1				1	1		Es un porcentaje del sueldo	
		18	15				18	14			

Determinación del riesgo

$\frac{\text{calificación total}}{\text{ponderación total}} * 100$	83%	Confianza	78%	Confianza
--	-----	-----------	-----	-----------



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Integridad y Valores Éticos

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Director Talento Humano				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	15 * 100	=	83%
		18		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 83% que representa un riesgo bajo y la confianza es alta.

Subgerente Comercial				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	14 * 100	=	78%
		18		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 78% que representa un riesgo bajo y confianza alta.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE EVALUADO

AMBIENTE DE CONTROL

AG. PRINCIPAL

AG. QUICENTRO SUR

Nº	PREGUNTAS	SUBGERENTE COMERCIAL					Jefe de Microcrédito					Asesor de Microcrédito					Asesor de Microcrédito					Analista Metodológico						
		RESPUESTAS			OBSERVACIONES	V. OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	V. OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	V. OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	V. OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	V. OBJETIVO		
		SI	NO	N/A			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A			SI	NO
Compromiso por la competencia profesional																												
1.	¿Considera que el nivel de inducción para el personal de negocios es adecuado?	3		x			3	3			No existe escuela de capacitación	3		x			Ya contaba con experiencia, falta inducción	3		x			3		x			Es muy poco tiempo
2.	¿La Cooperativa se preocupa por la formación profesional del personal del área de microcrédito, a través de capacitaciones, seminarios y otros?	2		x			2	2			Limitaciones en el número de personal	2		x			Solamente recibí inducción	2		x			2		x			Solo a los asesores con mejores resultados
3.	¿La Cooperativa determina los niveles de competencia para cada cargo en la Dirección de Negocios?	2	2				2	2			Falla en procesos de selección	2	2					2	2				2	2				Por evaluaciones
4.	¿Se determina el nivel de conocimiento y habilidades por cada cargo?	2	2				2	2				2	2					2	2				2	2				
5.	¿La Cooperativa se preocupa por desarrollar habilidades en sus colaboradores?	1		x			1	1				1		x				1	1				1	1				
6.	¿Los colaboradores poseen información oportuna sobre los cambios en normativa interna y externa de aplicación en sus actividades?	1		x			1		x		Falta de comunicación, cambios en áreas que no se comunican	1	1				Via mail, J. Ag canal comunicación	1	1				1	1				
7.	¿Existen evaluaciones permanentes a los colaboradores que demuestren sus niveles de conocimiento?	2		x			2		x		Evaluación de desempeño muy general	2		x			Debería existir análisis de evolución	2		x			2	2				Evaluaciones compers
8.	¿Considera que el nivel de inducción para los Asesores de Microcrédito es el adecuado?	3		x			3		x		Falta inducción en la metodología	3		x			Todo lo aprendió con práctica	3		x			3		x			
9.	¿Usted cree que está capacitado para el cargo que desempeña?	3	3				3	3			Si, conoce algunos conceptos	3	3					3	3				3	3				
10.	Están definidas y documentadas las funciones que desempeña el personal de la Dirección de Negocios?	1	1				1		x		No están definidas de todas las áreas	1		x			Ya sabía que actividades realizar por anterior trabajo	1	1				1		x			
		20	8				20	13				20	8					20	10				20	11				

Determinación del riesgo

calificación total *100	40%	Confianza	65%	Confianza	40%	Confianza	50%	Confianza	55%	Confianza
ponderación total										



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Compromiso por la competencia profesional

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo
CT = Calificación Total
PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Subgerente Comercial				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	8 * 100	=	40%
		20		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 40% que representa un riesgo alto y la confianza un nivel bajo

Jefe de Microcrédito				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	13 * 100	=	65%
		20		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 65% que representa un riesgo moderado y la confianza también se encuentra en un nivel moderado.

Asesor de microcrédito (Agencia Principal)				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	8 * 100	=	40%
		20		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es del 40% que representa un riesgo alta y la confianza un nivel bajo



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Compromiso por la competencia profesional

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{CT * 100}{PT}$
-------------------------	---	-----------------------

Asesor de microcrédito (Agencia Quicentro)				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{10 * 100}{20}$	=	50%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 50% que representa un riesgo alto y la confianza un nivel bajo.

Analista Metodológico				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{11 * 100}{20}$	=	55%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 55% que representa un riesgo moderado y la confianza también se encuentra en un nivel moderado.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE EVALUADO

AMBIENTE DE CONTROL

N°	PREGUNTAS	Auditor Interno				Coordinador de Control Interno				Analista de Control Interno						
		V.OBJET	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	V.OBJET	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	V.OBJET	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A	
	Consejo de Directores o Comité de Auditoría															
1.	¿Existe interacción y comunicación entre el Consejo de Vigilancia, Auditoría Interna y la Unidad de Control Interno?	2	2			2		x		Trabaja Control Interno con Consejo Vigilancia	2		x			
2.	¿Considera que el trabajo ejecutado por Auditoría Interna y Control Interno se desarrolla con total independencia?	3	3			3	3				3	3				
3.	¿Son ejecutadas las recomendaciones emitidas por el Consejo de Vigilancia, Auditoría Interna y Control Interno?	3	3			3	1			Recomendaciones comunicadas que no se ejecutan	3	1				
4.	¿Existe un seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas?	2	2			2	2				2		x			
5.	¿Auditoría Interna y Control Interno cuentan con espacio físico independiente y seguro para resguardar la documentación de sus evaluaciones?	2	2			2	2				2		x			
6.	¿Existe un Manual de procedimientos de Auditoría Interna y Control Interno?	1		x		1		x		Control Interno no tiene un proceso definido	1		x			
7.	¿Considera que el equipo de Auditoría Interna posee competencia profesional?	2	2			2	2				2	2				
8.	¿Considera que el personal que lidera el Consejo de Vigilancia cumple con el perfil?	1		x		1		x			1		x			
9.	¿Auditoría Interna y Control Interno hace su trabajo cumpliendo una planificación anual?	1	1			1	1				1	1				
		17	15			17	11				17	7				

Determinación del riesgo

calificación total *100	88%	Confianza	65%	Confianza	41%	Confianza
ponderación total						



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Consejo de Directores o Comité de Auditoría

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{CT * 100}{PT}$
-------------------------	---	-----------------------

Auditor Interno				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{15 * 100}{17}$	=	88%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 88 % que representa un riesgo bajo y la confianza un nivel alto.

Coordinador de Control Interno				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{11 * 100}{17}$	=	65%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 65% que representa un riesgo moderado y la confianza también se encuentra en un nivel moderado.

Analista de control interno				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{7 * 100}{17}$	=	41%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 41% que representa un riesgo alto y la confianza un nivel bajo.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE EVALUADO

AMBIENTE DE CONTROL

Nº	PREGUNTAS	Subgerente Comercial				Jefe de Microcrédito					
		V.OBJETI	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	V.OBJETI	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A	
	Filosofía y estilo de operación de la administración										
1.	¿En auditorías anteriores o examen de Control Interno se han encontrado desviaciones en el desempeño de directivos?	3	3			3	3			Concentración de actividades	
2.	¿Existe una buena comunicación entre directivos y demás funcionarios de la Cooperativa?	2		x		2		x		Comunicación individualista	
3.	¿Se cumplen con plazos establecidos para la presentación de informes financieros, operacionales y de control?	2		x		2	2				
4.	¿Cree que las decisiones del Directorio de la Cooperativa se toman a tiempo?	3		x		3		x			
5.	¿El Directorio de la Cooperativa está comprometido con el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales?	3	3			3	3				
6.	¿Existen Políticas que regulen el proceso de Microcrédito?	2	2			2	2				
7.	¿Existe una definición clara de las funciones y la autoridad que tiene en la Cooperativa la Unidad de Control Interno?	3		x	Falta de comunicación	3	3				
8.	¿La filosofía de la Dirección incluye al Gerente y los Directores?	2		x		2		x		Llega al 70% del personal	
		20	8			20	13				

Determinación del riesgo

<i>calificación total</i> *100	40%	Confianza	65%	Confianza
<i>ponderación total</i>				



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Filosofía y estilo de operación de la administración

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Subgerente Comercial				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	8 * 100	=	40%
		20		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 40% que representa un riesgo alto y la confianza un nivel bajo.

Jefe de Microcrédito				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	13 * 100	=	65%
		20		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 65% que representa un riesgo moderado y la confianza también se encuentra en un nivel moderado.



COMPONENTE EVALUADO

AMBIENTE DE CONTROL

AG. PRINCIPAL

AG. QUICENTRO SUR

Nº	PREGUNTAS	Y.OBJETIVO	D. Desarrollo Organizacional				Y.OBJETIVO	Jefe de Microcrédito				Y.OBJETIVO	Asesor de Microcrédito				Y.OBJETIVO	Asesor de Microcrédito				Y.OBJETIVO	Analista metodológico				
			RESPUESTAS			OBSERVACIONES		RESPUESTAS			OBSERVACIONES		RESPUESTAS			OBSERVACIONES		RESPUESTAS			OBSERVACIONES		RESPUESTAS			OBSERVACIONES	
			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A		SI
1.	¿La Cooperativa cuenta con un Manual Orgánico Funcional?	1	1				1	1				1	x				1	1				1	1				
2.	¿La Estructura Organizacional es difundida a todos los colaboradores de la Cooperativa?	3	3				3	x				3	x				3	3				3	3				Se muestra en reuniones
3.	¿El Manual Orgánico Funcional contiene la Estructura organizacional vigente?	1		x			1	x				1	x				1	1				1		x			No ha observado
4.	¿Considera que el Manual Orgánico Funcional contiene las funciones necesarias para la adecuada administración del Microcrédito?	2		x			2	x				2					2	2				2		x			A nivel de Jefaturas
5.	¿Existen procedimientos operativos de aplicación uniforme para la prestación del microcrédito?	3	3				3	x				3	3				3		x			3		x			Si existen variaciones influye criterios de asesores
6.	¿Considera que la Cooperativa cuenta con una estructura que permite llevar a cabo las estrategias diseñadas para cumplir los objetivos institucionales?	2	2				2	2				2	2				2	2				2	2				Falta compromiso
7.	¿A auditoría Interna tiene la autoridad suficiente para asegurar la cobertura de auditoría y hacer cumplir sus recomendaciones?	3	3				3	3				3	3				3	3				3	3				
8.	¿La determinación de la Estructura Organizacional incluye la definición de las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de de las líneas apropiadas de información?	3	3				3	3				3					3	3				3	3				Se considere la antigüedad de los analistas
		18	15				18	9				18	8				18	15				18	12				

Determinación del riesgo

calificación total * 100	ponderación total	83%	Confianza	50%	Confianza	44%	Confianza	83%	Confianza	67%	Confianza
--------------------------	-------------------	-----	-----------	-----	-----------	-----	-----------	-----	-----------	-----	-----------



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Estructura Organizacional

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Director desarrollo organizacional				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	15 * 100	=	83%
		18		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 83 % que representa un riesgo bajo y la confianza un nivel alto.

Jefe de Microcrédito				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	9* 100	=	50%
		18		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 50% que representa un riesgo alto y la confianza también se encuentra en un nivel bajo.



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Estructura Organizacional

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Asesor de microcrédito Agencia Principal				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	8*100	=	44%
		18		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 44 % que representa un riesgo alto y la confianza un nivel bajo.

Asesor de microcrédito Agencia Quicentro				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	15 * 100	=	83%
		18		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 83 % que representa un riesgo bajo y la confianza también se encuentra en un nivel alto.

Analista metodológico				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	12 * 100	=	67%
		18		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 67 % que representa un riesgo moderado y la confianza es un nivel moderado.



N°	PREGUNTAS	Subgerente Comercial				Director de Negocios				Asesor de Microcrédito				Asesor de Microcrédito				Analista Metodológico			
		Y.OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	Y.OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	Y.OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	Y.OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A	
	Asignación de autoridad y responsabilidad																				
1.	¿Están definidos niveles de autorización por escrito para la ejecución de las actividades de la Dirección de negocios ?	2	2			2	2			2	2			2	x			2	2		
2.	¿Considera que el equipo de colaboradores del área de Negocios son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas?	1	1			1	1			1	1			1	x	No hay oportunidad de exponer iniciativas		1	1		
3.	¿Considera que cada empleado conoce cómo sus acciones interrelacionan y contribuyen a la consecución de los objetivos?	3		x		3	3			3	3			3	3			3	3		
4.	¿Los directivos que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	1	1			1	1			1	1			1	1			1	1		
5.	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de cada una de las unidades organizacionales?	2	2			2	2			2	2			2	2			2	2		
		9	6			9	9			9	9			9	6			9	9		

Determinación del riesgo

calificación total * 100 ponderación total	67%	Confianza	100%	Confianza	100%	Confianza	67%	Confianza	100%	Confianza
---	-----	-----------	------	-----------	------	-----------	-----	-----------	------	-----------



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Subgerente Comercial				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	6*100	=	67%
		9		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 67 % que representa un riesgo moderado y la confianza un nivel moderado.

Director de Negocios				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	9*100	=	100%
		9		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno de Director de Negocios se obtuvo una calificación de 100% riesgo bajo y confianza alta.

Asesor de microcrédito Agencia Principal				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	9 * 100	=	100%
		9		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Director de Negocios se obtuvo una calificación de 100% riesgo bajo y confianza alta.



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Asesor de microcrédito Agencia Quicentro				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	6* 100	=	67%
		9		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 67 % que representa un riesgo moderado y la confianza un nivel moderado.

Analista Metodológico				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	9* 100	=	100%
		9		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno de Director de Negocios se obtuvo una calificación de 100% riesgo bajo y confianza alta.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE EVALUADO

AMBIENTE DE CONTROL

Nº	PREGUNTAS	D. Talento Humano				Jefe de Microcrédito					
		V. OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	V. OBJETIVO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A	
	Políticas y prácticas de Recursos Humanos										
1.	¿Se realiza un seguimiento a los curriculum de personal que ha cambiado frecuentemente de trabajo o presenta periodos amplios de inactividad?	3	3		Verificación, indagación de personal con otras empresas	3	3				Debe ser más exhaustivo el seguimiento
2.	¿Se investiga si los candidatos han tenido procesos pendientes relacionados con las responsabilidades desempeñadas?	3	3		Se pide certificados de la última empresa	3		x			No se cumple con un proceso adecuado
3.	¿La comunicación de las Políticas de administración de personal forman parte del proceso de inducción?	3	3		Trabajadora social comunica	3	3				
4.	¿Se actualizan las Políticas de administración de personal periódicamente?	2	2			2		x			
5.	¿Cree usted que los procesos de selección y ascenso son transparentes?	1	1		Existe casos excepcionales que no son transparentes	1		x			
6.	¿Para la selección de personal, se toma en cuenta que el aspirante no haya tenido problemas relacionados con la ética?	2	2			2		x			
7.	¿Existe una metodología para evaluar a las personas que manejarán Títulos y Valores?	2	2		Pruebas de integridad y personalidad	2	2				
8.	¿Se hace un análisis frecuente de necesidades de personal?	3	3			3	3				Si pero o se consideran las reales necesidades de negocios
		19	19			19	11				

Determinación del riesgo

$\frac{\text{calificación total}}{\text{ponderación total}} * 100$	100%	Confianza	58%	Confianza
--	------	-----------	-----	-----------



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Políticas y prácticas de Recursos Humanos

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Director de Talento Humano				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	19* 100	=	100%
		19		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Director de Talento Humano se obtuvo una calificación de 100% riesgo bajo y confianza alta.

Jefe de microcrédito				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	11* 100	=	58%
		19		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 58% que representa un riesgo moderado y la confianza un nivel moderado.



COMPONENTE EVALUADO

ACTIVIDADES DE CONTROL

AG. PRINCIPAL

AG. QUICENTRO SUR

N°	PREGUNTAS	Subgerente Comercial			Jefe de Microcrédito			Asesor de Microcrédito			Asesor de Microcrédito			Analista metodológico						
		RESPUESTAS			RESPUESTAS			RESPUESTAS			RESPUESTAS			RESPUESTAS						
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A				
1.	¿Conoce el proceso de Microcrédito?	2	2		2	2		2	2		2	2		2	2					
2.	¿Existe un Comité de Crédito?	1	1		1	1		1	1		1	1		1	1					
3.	¿Conoce el número de créditos necesarios para llevar a aprobación?	1	1		1	1		No hay mínimos ni máximos	1	x		1	1		No necesita un número específico	1	1		No hay número determinado	
4.	¿Conoce los documentos que se analizan en el Comité de Crédito?	1	1		1	1		No hay mínimos ni máximos carpetas, garantías, comportamiento histórico	1	1		1	1			1	1			
5.	¿Conoce con qué frecuencia se presentan informes a la Comisión de Crédito?	1	1		1	1			1	x		1	x			1	1			
6.	¿Cuenta la empresa con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación y desvíos respecto a las metas proyectadas?	2		x	2	2			2	2		Mora, ranking colocación	2	2		2	2		Solamente dispone Administración Central	
7.	¿Existe dos o más procedimientos formales o informales para una misma operación?	3	3		3	3		Verificación de Fábrica	3	x			3	3		3	x			
8.	¿Existe una concentración significativa de funciones?	2	2		2	x			2	x			2	2		2	x		Deben ser multifuncionales	
9.	¿Considera que la falta de coordinación en otras áreas retrasa las actividades de la Dirección de Negocios?	2	2		2	2		Sistemas, Fábrica de crédito y operaciones	2	2		Reembolso retraso Operaciones	2	2		Comité comercial demora hasta 3 semanas para la aprobación	2	2		Operaciones
10.	¿Sus actividades son evaluadas mediante indicadores de eficiencia y eficacia?	3	x		3	3			3	x		Evaluación periodo de prueba	3	3		3	x		Mora	
11.	¿Existen evaluaciones sorpresa a la realización de actividades?	3	x		3	3		Internas, auditoría interna, C-I	3	x			3	x		No existen, llega CI esporádicamente	3	3		Supervisión
12.	¿Existen controles periódicos para el cumplimiento eficiente de las actividades (tiempo)?	3	3		3	3		Hojas de tiempos	3	3		Ranking, llamado de atención	3	3			3	3		Generación mora
13.	¿Existen indicadores que permitan la identificación oportuna de deficiencias para la aplicación de acciones correctivas?	2	x		2	2		Seguimiento a la metodología	2	2		Información generado por el sistema SIFCO	2	2		2	x			
14.	¿Existe una coordinación adecuada entre las áreas de Negocios, Operaciones, Informática y Comunicaciones para el cumplimiento de plazos y metas comprometidas?	2	2		2	x		Core bancario, BPM	2	x			2	2		2	x			
15.	¿Se ha analizado la necesidad de medios o herramientas adicionales para el cumplimiento efectivo de las funciones?	2	2		2	2		Herramientas de alta tecnología	2	2			2	2		2	2		Geo posicionamiento	
16.	¿Se ha asignado formalmente responsables de la custodia de títulos y valores de la Cooperativa?	1	1		1	1		No eficiente	1			N/A	1	1		1	1			
17.	¿Los activos financieros se custodian en cajas de seguridad con acceso restringido en instalaciones protegidas contra pérdidas u otros siniestros?	2	x		2	2		90%	2	2			2	2		2	2			
18.	¿Se verifica el cumplimiento de todas las etapas o tareas necesarias para las operaciones?	2	x		2	x			2	x			2	2		2	2			
19.	¿Existe la supervisión del cumplimiento de funciones de los Asesores de Microcrédito?	3	3		3	3		Faltan gestores metodológicos	3	3			3	3		La realiza el superv. Metodológico	3	3		De acuerdo a metas
20.	¿Se ha establecido la oportunidad y las características a verificar en la supervisión?	3	3		3	3		Por aleatorias	3	x		Mejorar la experiencia	3	3		3	x		Cartera y control pero duró poco	
21.	¿Se corrigen oportunamente la deficiencias detectadas mediante la supervisión?	3	x		3	3			3			N/A	3	3		3	x			
22.	¿Existe controles diseñados por la Cooperativa sobre la información financiera?	1	1		1	1			1	1			1	x		1	1			
23.	¿Existe acceso restringido a los registros de las operaciones?	1	1		1	1			1	1			1	x		1	1			
		46	29		46	40			46	22			46	40		46	28			
Determinación del riesgo																				
calificación total = 100		63%			Confianza			87%			Confianza			48%						
ponderación total		Confianza			87%			Confianza			87%			Confianza			61%			
		Confianza			Confianza			Confianza			Confianza			Confianza			Confianza			



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Actividades de Control

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Subgerente Comercial				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	29*100	=	63%
		46		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Subgerente Comercial se obtuvo una calificación de 63 % riesgo moderado y confianza moderada

Jefe de microcrédito				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	40*100	=	87%
		46		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 87 % que representa un riesgo bajo y la confianza un nivel alto.

Asesor de Microcrédito Agencia Principal				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	22 * 100	=	48%
		46		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 48 % que representa un riesgo alto y la confianza un nivel bajo.



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Actividades de Control

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Asesor de Microcrédito Agencia Quicentro				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	46*100	=	87%
		46		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Asesor de Microcrédito se obtuvo una calificación de 87 % riesgo bajo y confianza nivel alto.

Analista Metodológico				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	28*100	=	61%
		46		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 61 % que representa un riesgo moderado y la confianza un nivel moderado.



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Valoración de Riesgos

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{CT * 100}{PT}$
-------------------------	---	-----------------------

Director de Desarrollo Organizacional				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{12 * 100}{28}$	=	43%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Director de Desarrollo Organizacional se obtuvo una calificación de 43 % riesgo alto y confianza nivel bajo

Jefe de microcrédito				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{15 * 100}{28}$	=	54%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno aplicado se determinó que el nivel de riesgo es de 54 % que representa un riesgo moderado y la confianza es un nivel moderado también.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE EVALUADO

VALORACIÓN DE RIESGOS

A.G. QUICENTRO SUR

Nº	PREGUNTAS	D. Desarrollo Organizacional				Jefe de Microcrédito				Jefe de Microcrédito				Asesor de Microcrédito					
		RESPUESTAS			OBSERVACIONES	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	RESPUESTAS			OBSERVACIONES		
		Y. OBJETIVA	SI	NO		N/A	Y. OBJETIVA	SI		NO	N/A	Y. OBJETIVA		SI	NO	N/A		Y. OBJETIVA	SI
	Análisis de Riesgos																		
1.	¿Existen criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia de los riesgos?	2	2				2	2				2	2				2	x	
2.	¿Existen criterios formales para definir la importancia relativa de los riesgos?	2			x		2	2				2	2				2	x	
3.	¿Se ha determinado una metodología para establecer el nivel de riesgos considerando la combinación de frecuencia de ocurrencia e importancia relativa?	3			x	No la conoce	3		x	No la conoce	3		x			3	3		
4.	¿Se ajusta el nivel de riesgos de acuerdo con la influencia de la correlación de eventos?	1			x		1	1				1		x	N/A	1		x	N/A
	Respuesta al riesgo																		
5.	¿La Cooperativa cuenta con una matriz de respuesta al riesgo estableciendo las alternativas aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinados?	3	3				3	3		Es muy general	3	3				3			N/A
6.	¿Se analizan las alternativas de respuesta considerando la estimación de los costos y beneficios directos e indirectos?	2			x		2		x			2			No conoce	2	2		
7.	¿Se conocen los controles que la entidad aplica en relación a los riesgos identificados?	2	2				2		x			2	2			2	2		Se aplican sanciones
8.	¿Se considera para la determinación del riesgo residual si los controles aplicados están diseñados formalmente?	2			x		2	2				2	2			2		x	
9.	¿Se evalúa la efectividad de los controles aplicados para determinar el riesgo residual?	1	1				1			N/A	1	1				1			N/A
10.	¿El mapa de riesgos presenta los riesgos por Direcciones y áreas?	2	2				2		x	No a todos los funcionarios	2		x		No conoce	2			N/A
11.	¿Se priorizan los riesgos considerando su nivel en función del producto entre la importancia relativa y la frecuencia de ocurrencia?	3			x		3	3				3		x	No conoce	3	3		
12.	¿Se establecen las propuestas de tratamiento que serán consideradas para la gestión de riesgos?	3			x		3		x			3		x	No conoce	3		x	
13.	¿Se establece un cronograma para la implementación de las acciones propuestas?	2	2				2	2				2		x	No conoce	2	2		
		28	12				28	15				28	12			28	12		

Determinación del riesgo

calificación total *100	43%	Confianza	54%	Confianza	43%	Confianza	43%	Confianza
ponderación total								



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Valoración de Riesgos

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Jefe de microcrédito				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	12*100	=	43%
		28		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Jefe de Microcrédito se obtuvo una calificación de 43 % riesgo alto y confianza nivel bajo

Asesor de microcrédito Agencia Quicentro Sur				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	12*100	=	43%
		28		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Asesor de microcrédito se obtuvo una calificación de 43 % riesgo alto y confianza nivel bajo.



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Información y Comunicación

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100 PT
-------------------------	---	----------------

Subgerente Comercial				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	17*100 23	=	74%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Subgerente Comercial se obtuvo una calificación de 74 % riesgo moderado y confianza moderado

Jefe de microcrédito				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	14*100 23	=	61%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Jefe de Microcrédito se obtuvo una calificación de 61 % riesgo moderado y confianza moderado

Asesor de Microcrédito Agencia Principal				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	14*100 23	=	61%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Asesor de Microcrédito se obtuvo una calificación de 61 % riesgo moderado y confianza moderado



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Información y Comunicación

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100
		PT

Asesor de Microcredito Agencia Quicentro				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	19*100	=	83%
		23		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Asesor de Microcrédito se obtuvo una calificación de 83 % riesgo bajo y confianza alto

Asesor de Microcredito				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	18*100	=	78%
		23		

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Asesor de Microcrédito se obtuvo una calificación de 78 % riesgo bajo y confianza alto



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE EVALUADO

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Nº	PREGUNTAS	Jefe de Microcrédito				Subgerente Comercial					
		V. DEJETI	RES PUESTAS			OBSERVACIONES	V. DEJETI	RES PUESTAS			OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A	
1.	¿El Comité de Crédito se reúne periódicamente para analizar la cartera vencida?	1	1		3 veces por semana	1	1				
2.	¿Existe retroalimentación sobre el análisis o el proceso de crédito?	2	2			2	2				
3.	¿La Dirección superior realiza un seguimiento al cumplimiento de las políticas?	3	3			3	3				
4.	¿La Gerente superior instruye las acciones necesarias para perfeccionar los controles internos sobre los seguimientos realizados anteriormente?	3	3			3	3				
5.	¿Se han determinado las responsabilidades de los supervisores incluyendo la proposición de mejoras?	3	3			3	3				
6.	¿Los auditores internos y externos emiten informes sobre las deficiencias en los controles encontradas luego de la ejecución de sus auditorías?	3	3			3	3				
7.	¿Las recomendaciones realizadas por auditoría interna, dan valor agregado a los controles existentes?	3	3			3	3				
8.	¿Existen unidades independientes que supervisen la efectividad de los controles?	2	2			2	2				
9.	¿Cuando se encuentran deficiencias en los controles se realizan mejoras oportunamente?	3	3			3	3				
10.	¿Existe evidencia de la comparación periódica de los registros de existencias de dinero y otros bienes de la entidad con los activos físicos?	2	2			2	2				
11.	¿Se comunican a los responsables superiores las deficiencias encontradas en los controles?	2	2			2	2				
		27	27			27	27				
Determinación del riesgo											
<i>calificación total *100</i>		100%		Confianza		100%		Confianza			
<i>ponderación total</i>											

Resultado de la evaluación de Control Interno

Componente: Supervisión y Monitoreo

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	CT * 100 PT
-------------------------	---	----------------

Jefe de microcrédito				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	27*100 27	=	100%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Jefe de microcrédito se obtuvo una calificación de 100% riesgo bajo y confianza alta

Subgerente Comercial				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	27*100 27	=	100%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Subgerente Comercial se obtuvo una calificación de 100% riesgo bajo y confianza alta



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS	SUB GERENTE COMERCIAL				JEFE DE MICROCRÉDITO				
		V. OBJETIVO	ESPUESTA			OBSERVACIONES	V. OBJETIVO	ESPUESTA		
			SI	NO	N/A			SI	NO	N/A
1.	¿Disponen de control para la verificación de la existencia del cliente?	2	2			2	2			
2.	¿Realizan inspecciones para reiterar la existencia del negocio presentado por el socio?	3	3		Si, determinando desvíos	3	3			
3.	¿Las garantías del crédito son verificadas?	3	3			3	3			
4.	¿Toman en cuenta criterios de riesgos para el análisis de crédito?	2	2			2	2			
5.	¿Los criterios de riesgos utilizados se encuentran documentados?	2		x	En el Manual de riesgos	2	2			
6.	¿Llevan un control de la matriz de transición de los saldos de la cartera?	3	3			3	3			
7.	¿Poseen de Políticas y Procedimientos de Cobranzas?	2	2			2	2			
8.	¿Tienen políticas sobre las reservas para créditos incobrables?	1	1			1	1			
9.	¿Existen supervisores de crédito?	2	2		Analista metodológico	2		x		
10.	¿Existen controles a las visitas realizadas por los supervisores?	3	3		No es frecuente	3		x		
11.	¿Poseen Políticas y procedimientos para el otorgamiento de microcrédito?	2	2			2	2			
12.	¿Cuentan con sistema para el rubro de cartera y su recuperación?	3	3			3	3			
13.	¿Dicho sistema permite la toma de decisiones oportuna para la recuperación?	2	2		Reportes generados por el SIFCO	2	2			
14.	¿Existen metas por colocación de créditos?	1	1			1	1			
15.	¿Existen metas por recuperación de cartera?	1	1			1	1			
16.	¿La metas cumplidas son verificadas?	3	3		Son verificadas por las jefaturas	3	3			
		35	33			35	30			

Determinación del riesgo

$\frac{\text{calificación total}}{\text{ponderación total}} * 100$	94%	Confianza	86%	Confianza
--	-----	-----------	-----	-----------



Resultado de la evaluación de Control Interno Componente: Riesgo de Crédito

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{CT * 100}{PT}$
-------------------------	---	-----------------------

Subgerente Comercial				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{33 * 100}{35}$	=	94%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Subgerente Comercial se obtuvo una calificación de 94% riesgo bajo y confianza alta.

Jefe de Microcrédito				
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	=	$\frac{30 * 100}{35}$	=	86%

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO		CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Bajo
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 100%	Alto

Del cuestionario de Control Interno del Jefe de Microcrédito se obtuvo una calificación de 86% riesgo bajo y confianza alta

3.21 Hojas de hallazgos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"29 DE OCTUBRE" LTDA.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.
HOJA DE HALLAZGOS**

CRITERIO EVALUADO		Integridad y Valores Éticos
CONDICIÓN	La Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de octubre" Ltda. posee inconvenientes en el proceso de inducción y capacitación permanente al personal de microcrédito.	
CRITERIO	No existe normativa interna o externa que detalle la formación necesaria para desempeñar el cargo de Asesor de Microcrédito	
CAUSA	Falta de asignación de recursos para capacitaciones.	
EFECTO	Personal no calificado para el desempeño de sus funciones. Incumplimientos en normativa a aplicar en el proceso de Microcrédito	
CONCLUSIÓN	La falta de inducción y capacitación en los colaboradores de la cooperativa genera mal desempeño de sus funciones.	
RECOMENDACIÓN	Se recomienda al Director de Talento Humano y al Subgerente Comercial crear y fortalecer un área de inducción y capacitación permanente de crédito a cargo de personal especializado.	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.
 HOJA DE HALLAZGOS**

CRITERIO EVALUADO		Consejo de Directores y Comité de Auditoría
CONDICIÓN	Los informes de Control Interno son presentados a la Gerencia y no siempre se ejecutan las recomendaciones dadas por la Unidad de Control Interno.	
CRITERIO	No existe normativa interna o externa que detalle sobre el seguimiento a recomendaciones de la Unidad de Control Interno de la Cooperativa	
CAUSA	Abuso de Autoridad y falta de transparencia al momento de ejecutar las recomendaciones.	
EFECTO	Incurrancia repetitiva de errores que generan pérdidas económicas y de tiempo.	
CONCLUSIÓN	Al no contar la Unidad de Control interno con el respaldo a sus recomendaciones por parte de la Gerencia se ocasionará un repetitivo desarrollo inadecuado de las áreas evaluadas.	
RECOMENDACIÓN	Recomendar a la Alta Gerencia que se evalúen las recomendaciones incluidas en los informes de Control Interno de acuerdo a su criticidad	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.
 HOJA DE HALLAZGOS**

CRITERIO EVALUADO	Información y Comunicación
CONDICIÓN	Existe falta de comunicación interna entre las diferentes áreas de la Cooperativa.
CRITERIO	ISO 9001: Cláusula 5.5.3 " Comunicación Interna " "La Alta Dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad"
CAUSA	Las diferentes áreas mantienen reservada su información por recelo profesional, individualismo, y querer destacar de las otras áreas en la Cooperativa.
EFECTO	Esfuerzos y procedimientos duplicados, gastos indebidos, incumplimiento de actividades.
CONCLUSIÓN	La falta de comunicación interna ocasiona incumplimiento de objetivos, políticas y metas institucionales.
RECOMENDACIÓN	Al director de Desarrollo Organizacional implementar herramientas que permitan mejorar los niveles de comunicación internos para evitar malos entendidos o reiteración de mensajes sobre el mismo tema y encaminarse al cumplimiento de objetivos comunes.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.
 HOJA DE HALLAZGOS**

CRITERIO EVALUADO	Estructura Organizacional
CONDICIÓN	Las Funciones de los cargos de la Dirección de Negocios no están debidamente documentados.
CRITERIO	Para la contratación de un colaborador se debe especificar las funciones para el adecuado desempeño.
CAUSA	Falta de actualización periódica del Manual Orgánico Funcional y seguimiento a las funciones de todos los colaboradores.
EFECTO	Duplicidad de funciones, Ineficiencia en sus cargos. Desconocimiento de los colaboradores respecto de todas las actividades que deben desempeñar y las responsabilidades respecto de sus cargos.
CONCLUSIÓN	La falta de actualización del documento Manual Orgánico Funcional no permite un adecuado control de las funciones y responsabilidades de cada colaborador.
RECOMENDACIÓN	Actualizar el Manual Orgánico Funcional de la Cooperativa de acuerdo a las funciones encomendadas, considerando todos los cargos, Directores, Jefes, Analistas y Asistentes.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.
HOJA DE HALLAZGOS**

CRITERIO EVALUADO	Políticas y prácticas de Recursos Humanos
CONDICIÓN	No se efectúa seguimiento al personal que ha tenido alta rotación en sus anteriores empleos o inactividad por largos periodos.
CRITERIO	Se debería realizar un análisis y seguimiento a los curriculum de los postulantes a los cargos vacantes en la Cooperativa.
CAUSA	Falta de seguimiento a la hojas de vida de los postulantes.
EFEECTO	Personal no calificado y con malas prácticas laborando en la institución.
CONCLUSIÓN	Al no realizar una indagación adecuada al personal a ser contratado se corre el riesgo de que este no cumpla con el Código de ética, Reglamento Interno y demás normativa de la institución.
RECOMENDACIÓN	Indagar minuciosamente hojas de vida y certificados laborales. Pedir referencias personales.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.
 HOJA DE HALLAZGOS**

CRITERIO EVALUADO	Consejo de Directores y Comité de auditoría
CONDICIÓN	Falta de herramientas para el cumplimiento efectivo de las funciones
CRITERIO	El Código de Trabajo de Ecuador regula que el patrono proveerá de herramientas y un lugar de trabajo adecuado para que el colaborador pueda desempeñar sus actividades.
CAUSA	Falta de seguimiento y desarrollo de las herramientas adquiridas por la Cooperativa (Herramienta de Geoposicionamiento).
EFECTO	Retraso de las actividades y operaciones a desempeñar en el campo.
CONCLUSIÓN	Subutilización de recursos adquiridos por la Cooperativa; genera gastos innecesarios que inicialmente se consideraron como inversión.
RECOMENDACIÓN	Al Director de Talento Humano y dueños de los procesos dar seguimiento al uso adecuado de las herramientas adquiridas por la Cooperativa o pedir que se provisione de las mismas.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.
 HOJA DE HALLAZGOS**

CRITERIO EVALUADO	Información y Comunicación
CONDICIÓN	No existe interrelación y comunicación entre la Dirección de Riesgos y la Dirección de Operaciones.
CRITERIO	MAN 9 Manual de Administración Integral de riesgos Version 11 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. Cap2 Conexión entre las diferentes áreas.
CAUSA	La Dirección de Riesgos considera que la información generada en el área es restringida y debe ser celosamente guardada.
EFFECTO	No se comunica oportunamente los informes de riesgos a las áreas implicadas en microcrédito como Cartera y recuperaciones, Captaciones y Servicios conexos (Call Center); no pueden tomar decisiones o medidas a tiempo.
CONCLUSIÓN	No existe interrelación y comunicación entre la Dirección de Riesgos y la Dirección de Operaciones a pesar que el Manual de Administración Integral de riesgos propone una conexión entre las diferentes áreas, la información es considerada "restringida", esto no permite obtener informes de riesgo y tomar decisiones y medidas a tiempo.
RECOMENDACIÓN	El Director de Riesgos debe interactuar más con las todas las áreas involucradas y compartir la información mas relevante como (índices de mora por agencia, informe de cosechas, cartera en riesgo, matriz de transición, entre otros), y así el área de Riesgos sea un engranaje clave en el flujo adecuado del proceso de Microcrédito.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.
HOJA DE HALLAZGOS**

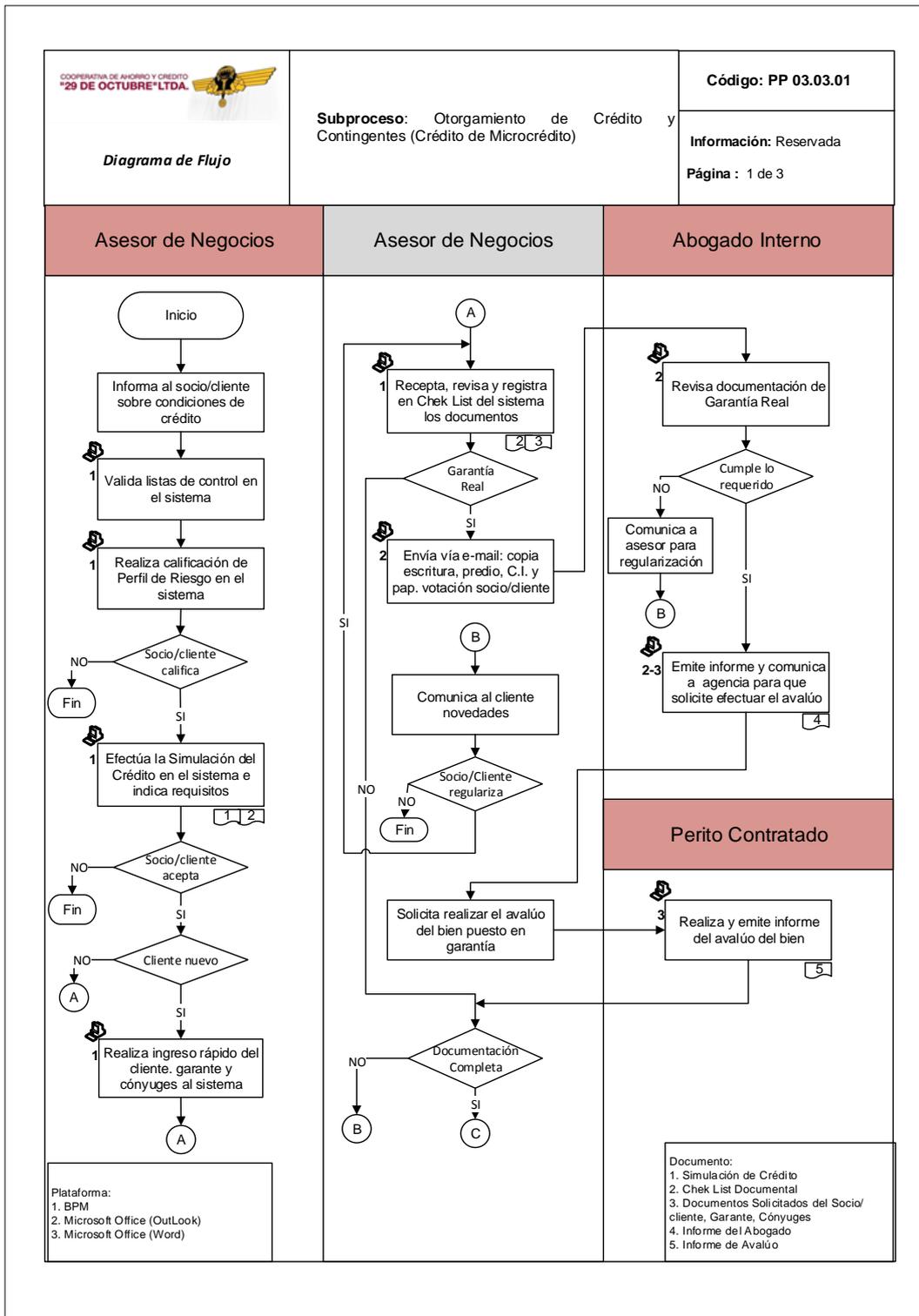
CRITERIO EVALUADO	Supervisión y Monitoreo
CONDICIÓN	Falta de supervisión directa a los asesores de Microcrédito.
CRITERIO	Reg 005 Reglamento de Crédito, Version 8; PP03,03,01 Políticas y Procedimientos de Crédito, Version 12; IO 08.01.07-03 Instructivo para la aplicación de Microcrédito, Version 2.
CAUSA	Falta de Supervisores Metodológicos para el área de Microcrédito que den seguimiento al proceso en cuanto a requisitos, tiempos y otras condiciones,
EFECTO	Procesos o actividades no cumplidos según lo indican las Políticas y procedimientos de Crédito, pérdidas económicas, cartera en mora elevada, carpetas de microcrédito sin completar, provisiones significativas
CONCLUSIÓN	Al no contar con Supervisores Metodológicos para el área de Microcrédito el control de procedimientos se vuelve más vulnerable
RECOMENDACIÓN	Al Subgerente Comercial se le recomienda realizar un análisis costo beneficio sobre la posibilidad de incrementar personal o entrenar colaboradores propios que den seguimiento a la aplicación de la metodología de Microcrédito y su proceso.

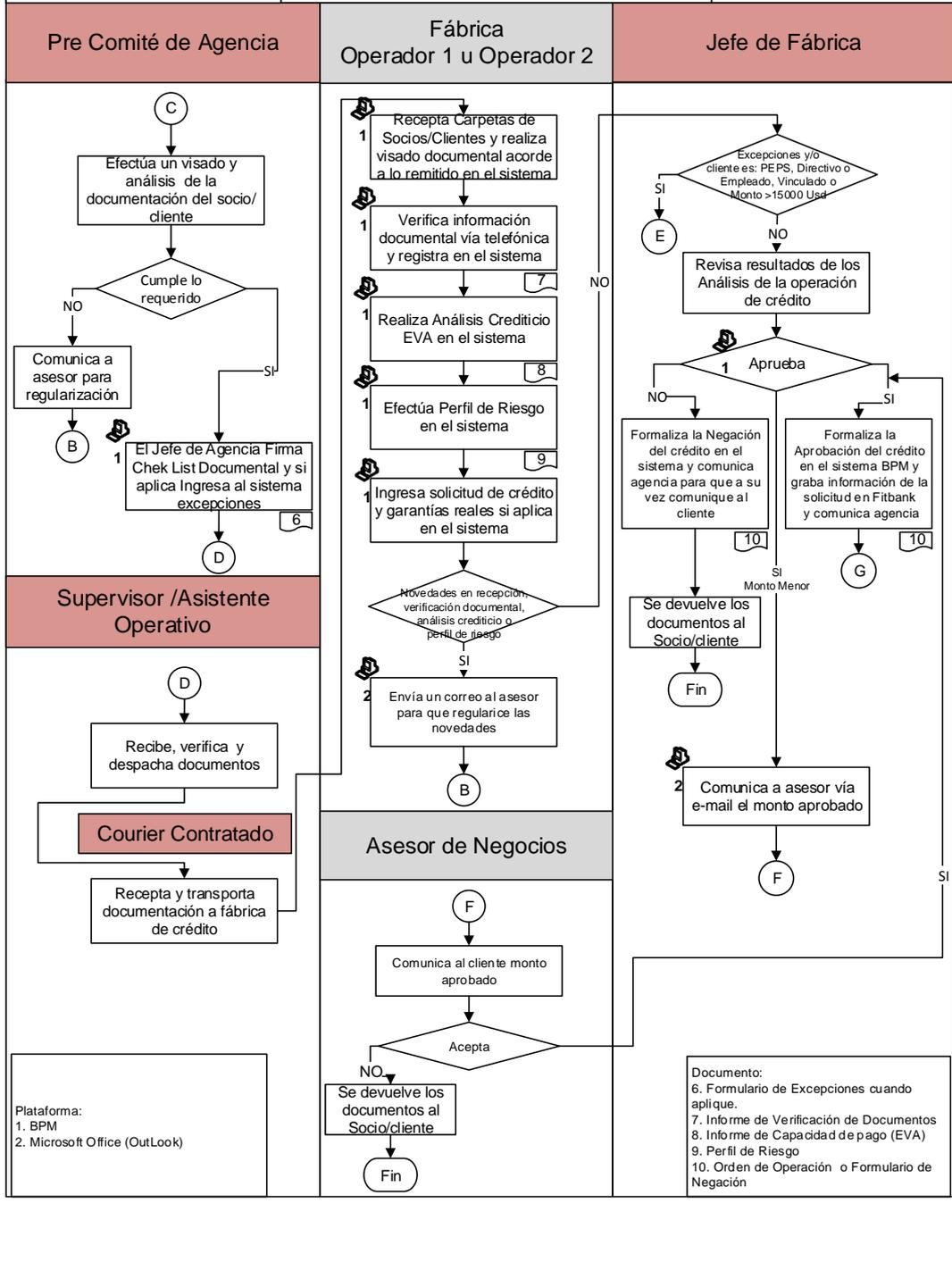


**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.
 HOJA DE HALLAZGOS**

CRITERIO EVALUADO		Riesgo de Crédito
CONDICIÓN	Incumplimiento de las Políticas y procedimientos de Crédito: Evaluación del socio	
CRITERIO	Reg 005 Reglamento de Crédito, Version 8; PP03.03.01 Políticas y Procedimientos de crédito, Version 12; IO 08.01.07-03 Instructivo para la aplicación de microcrédito, Version 2.	
CAUSA	El Asesor de negocios no realiza un análisis minucioso a la evaluación financiera y económica al socio para el otorgamiento de microcrédito, ocasiona una mala colocación del mismo.	
EFEECTO	Microcréditos otorgados con insuficiencias en la capacidad de pago y se comprometa la recaudación de cartera , pérdidas económicas y una posible pérdida del socio.	
CONCLUSIÓN	El incumplimiento de políticas y evaluación del socio puede ocasionar problemas de otorgación de microcrédito afectando a la recaudación de cartera y faltar a la normativa interna	
RECOMENDACIÓN	El Jefe de microcrédito y Control Interno debe reestructurar las falencias del proceso y cumplir con la evaluación del socio	

3.22 Flujo del producto microcrédito





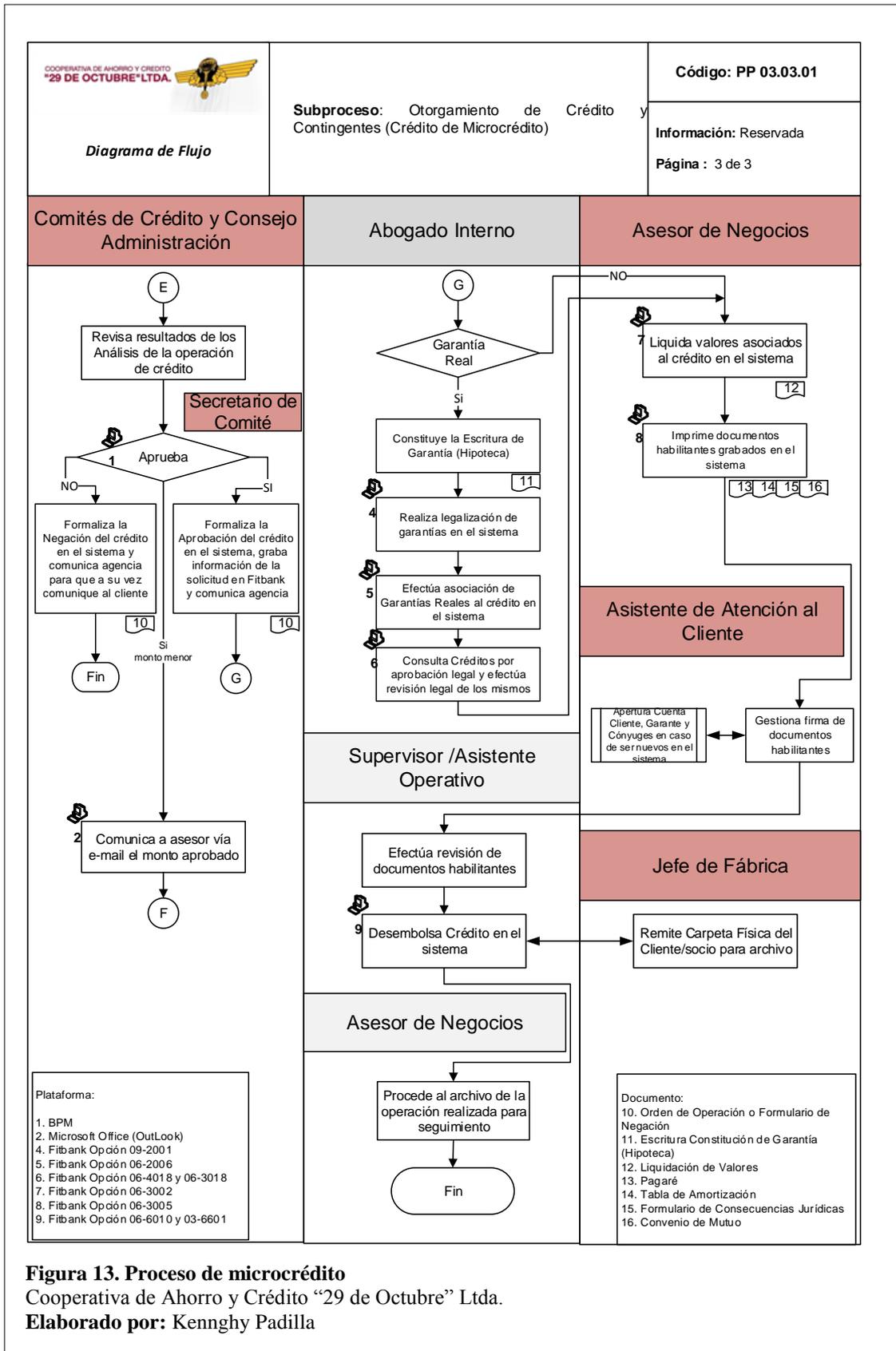


Figura 13. Proceso de microcrédito
 Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.
 Elaborado por: Kennghy Padilla

3.23 Proceso de evaluación del producto microcrédito

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.</p>  <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA. NARRATIVA Control Interno: Microcrédito</p>
<p>Coordinador Control Interno</p>
<p>Para realizar una adecuada evaluación al producto de Microcrédito, la Unidad de Control Interno:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Elabora el cronograma de visitas a las agencias de acuerdo al criterio de la matriz de riesgos e indicadores de morosidad, falta de colocación, hallazgos identificados anteriormente por incumplimientos de normativa, entre otros2. Realiza Visitas Técnicas a las agencias, donde se evalúan los expedientes de crédito<ul style="list-style-type: none">- Revisión de expedientes de crédito por muestreo- Arqueo de expedientes en su totalidad.- Visita de campo: Visita a los socios, para verificar la idoneidad de la información que proporciona el socio, como la constatación de direcciones, verificación de negocio o microempresa, constatación de los indicadores de liquidez, endeudamiento, rotación de inventarios del negocio.- Se arquean y revisan los págares, idoneidad de firmas con relación a la cédula, que los pagarés no tengan tachaduras3. Analiza los datos obtenidos y se generan planes de acción4. Se revisa con los evaluados los hallazgos encontrados.5. Emite un informe con conclusiones y recomendaciones.6. Seguimiento al plan de acción.

3.24 Falencias detectadas internamente

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.</p>  <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA. NARRATIVA Control Interno: Propuestas y Recomendaciones Internas Coordinador Control Interno</p>
<p>El Cordinador de Control Interno mediante entrevista realizada por las autoras de tesis mencionó las falencias que a su consideración estaban sucediendo en la área de Control Interno y refirió principalmente a la debilidad que tiene el proceso desde la evaluación, instrumentación de la documentación, visita in situ y desembolso.</p> <p>Además comentó sobre la falta de controles por parte de la Jefatura de Agencia la misma que debería realizar por lo menos un muestreo aleatorio de carpetas para constatar la información que contienen los expedientes, y verificar las falencias en las carpetas como inconsistencias en ventas, inventarios de los socios.</p> <p>Las recomendaciones que surgieron por su parte es la creación de una área de capacitación y microfinanzas ya que las impartidas en la Cooperativa son eventuales y no son consideradas con el profesionalismo que el tema lo amerita. Pues el personal que las imparte no tiene la capacitación necesaria para afianzar el desarrollo del producto.</p>

CAPÍTULO 4:

PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO BASADO EN RIESGOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL MICROCRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA. UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO.

En este capítulo se desarrolla la propuesta de modelo de Control Interno, con el fin de proporcionar a la Alta Dirección y al equipo de Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. una herramienta efectiva que mejorará el cumplimiento del proceso de microcrédito.

4.1 Objetivo general

Proponer un modelo de Control Interno efectivo que genere valor a los procesos operativos de la Cooperativa, y mantenga informada de manera preventiva, a la administración y a los responsables directos de los procesos de microcrédito respecto a los posibles problemas potenciales en materia de Control Interno, previendo así posibles pérdidas tanto económicas como de nivel reputacional.

4.2 Objetivos específicos

- Demostrar que el modelo que desarrollamos es aplicable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera y en el transcurso del trabajo de tesis,
- Proporcionar confiabilidad al cumplimiento de normas, leyes y políticas.
- Promover una cultura de autocontrol.

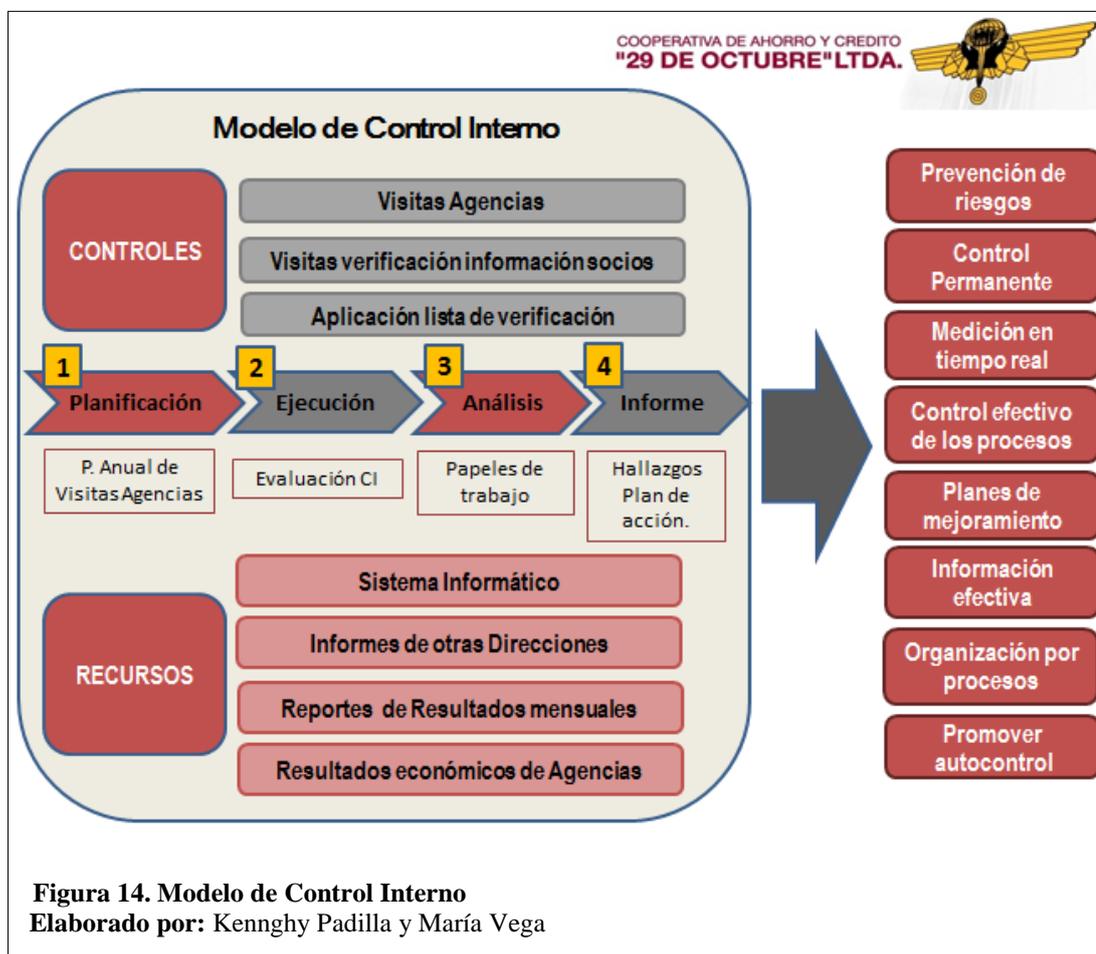
4.3 Importancia

La propuesta de modelo de Control Interno para la administración del microcrédito se planteó con el propósito de mejorar la administración del producto microcrédito que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., la colocación y reducir la mora en este producto, principalmente en las agencias del Distrito Metropolitano que presentan alertas rojas de acuerdo a los rangos de morosidad en función del histórico y participación de cartera.

4.4 Desarrollo de la propuesta

La propuesta del Modelo de Control Interno Comprende de cuatro etapas:

1. Planificación
2. Ejecución
3. Análisis
4. Informe



4.1.1 Etapas

4.1.1.1 Planificación

El equipo de Control Interno realiza una planificación anual de visitas a las Agencias en el Distrito Metropolitano de acuerdo a la matriz de riesgos que cada agencia presenta tomando como referencia: índices de morosidad, colocación, recuperación, entre otros.

4.1.1.2 Ejecución

El Analista de Control Interno realiza visitas técnicas a las Agencias en las que se efectúa un arqueo total de expedientes de crédito, revisión de expedientes de crédito por muestreo, visita de campo para verificar la idoneidad de la información

proporcionada por el socio al Asesor de Negocios de Microcrédito y revisión de documentos habilitantes.

4.1.1.3 Análisis

La Unidad de Control Interno levanta sus papeles de trabajo con todos los datos obtenidos en su revisión, los analiza y plantea planes de acción para corregir errores encontrados y se revisan con los evaluados, los hallazgos para elaborar el informe de control interno.

4.1.1.4 Informe

Luego de revisar un borrador del informe de Control interno con los evaluados, se presenta a la Gerencia el informe final con conclusiones y recomendaciones. Posteriormente se realiza un seguimiento a las recomendaciones realizadas.

4.1.2 Controles del modelo

Visitas a las agencias: Son sorpresivas, permiten determinar fallas en el proceso de microcrédito, y da alerta sobre inconsistencias.

Visitas para verificación información proporcionada por el socio: Permite evidenciar la existencia del negocio, nivel de ventas, índice de rotación de productos, nivel de ingresos del socio, existencia del domicilio, entre otros datos que el socio proporciona al Asesor de Negocios de microcrédito para llenar la solicitud de este producto.

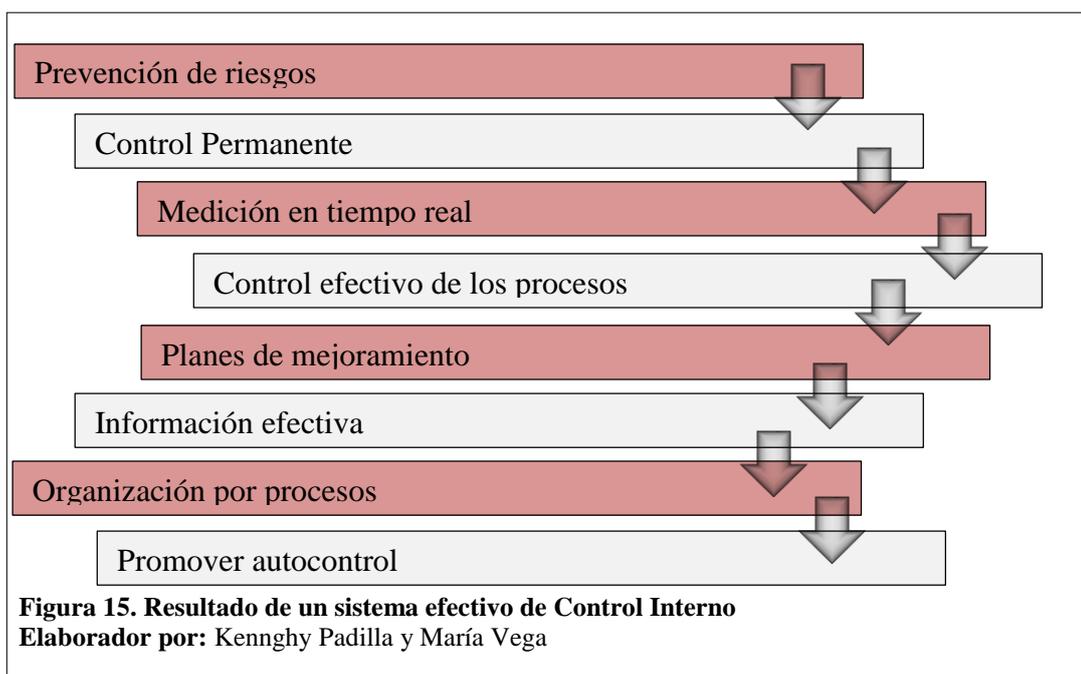
Lista de verificación: Determinan el número de expedientes de crédito que están incompletos, y los procesos que no se han cumplido para la otorgación de microcrédito.

4.1.3 Recursos

Sistema informático: La herramienta usada por la Cooperativa sin duda es de mucha ayuda a la hora de generar reportes que muestren niveles de colocación, créditos en mora, créditos castigados, variaciones, entre otros.

Informes de otras direcciones: Son informes realizados por otras áreas como: Dirección de Negocios, Dirección de Operaciones, Dirección de Talento Humano, en los que se determinan desvíos o fallas en el proceso que alertan al equipo de Control Interno a verificar inmediatamente la Agencia que reporta anomalías.

Reportes de resultados mensuales y resultados económicos de agencias: Mediante el desempeño por agencias, el equipo de Control Interno puede determinar inconsistencias como mejora inexplicable en colocación, recuperación de cartera, aumento de créditos castigados, entre otros que sirven de base para indagar hasta llegar a la raíz del problema.



Conclusiones

- El proceso de inducción y capacitación permanente para el área de microcrédito no es suficiente, de acuerdo a los papeles de trabajo levantados con el personal de la Cooperativa.
- Uno de los principales problemas es el incumplimiento del proceso de microcrédito, políticas, procedimientos y normativa desde la colocación hasta la recuperación teniendo una repercusión directa en calidad de la cartera, provisiones, liquidez y rentabilidad.
- La comunicación interna entre las áreas que intervienen en la administración del microcrédito no es efectiva; genera retrasos en el flujo del proceso.
- La Gestión y Administración de Riesgos no es difundida a niveles operativos para la mejora continua y la toma de decisiones oportuna, utiliza una metodología para la calificación de socios muy subjetiva.
- Falta de actualización del manual orgánico funcional, el personal desconoce parte de sus funciones y responsabilidades respecto a su cargo.

Recomendaciones

- Potencializar la escuela de inducción y capacitación permanente, con personal especializado en marketing, liderazgo y prácticas de la industria micro financiera respecto a gestión de riesgos, control interno, auditoría y supervisión.
- Establecer controles que verifiquen el cumplimiento del proceso de microcrédito y toda la normativa que regula este producto, ejecutados por la Administración Central; y mejorar la efectividad del proceso.
- Diseñar un plan de comunicación interna, que facilite el cumplimiento de las estrategias y objetivos organizacionales, que mejore habilidades de comunicación y liderazgo.
- El modelo aplicado por la Dirección de Riesgos para calificación del socio debería considerar criterios menos subjetivos y recomendar al socio mejorar su historial crediticio para que pueda acceder al crédito posteriormente.
- Actualizar el Manual Orgánico Funcional, que incluya líneas de comunicación y supervisión y determine claramente cuáles son las funciones y responsabilidades del colaborador.

LISTA DE REFERENCIAS

Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. (2014). *Página Corporativa*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2014, de www.29deoctubre.fin.ec

Arango, M. (2005). *Manual de Cooperativismo y economía solidaria*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Areitio, J. (2008). *Seguridad de la Información, redes informatica y sistemas de información*. Madrid : Paraninfo.

Basilea, C. d. (s.f.). *Framework for internal Control Systems in Banking Organizations*. Basilea.

Cooperativa de ahorro y Crédito "29 de Octubre Cia Ltda". (2013). *29deoctubre.fin.ec*. Recuperado el 03 de noviembre de 2014, de https://www.29deoctubre.fin.ec/canal_de_noticias/memoria#

Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. (23 de Octubre de 2012). *Página Oficial*. Obtenido de www.29deoctubre.fin.ec

Estupiñan. (2006). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Estupiñan. (2006). *Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

FLAI, con el auspicio de USAID. (s.f.). Recuperado el 27 de 09 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/marco-integrado-control-interno-latinoamericano.pdf>: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/marco-integrado-control-interno-latinoamericano.pdf>

Maldonado, E. M. (2006). *Auditoría de Gestión*,. Quito: Producciones Digitales Abya Yala.

Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Mora, A. (2008). *Diccionario de Contabilidad y Auditoría y Control de gestión*. Madrid: Editorial del economista.

Reyes Hiedra, P. (2012). *Administración de riesgos, medición, seguimiento, análisis y control*. Ambato: Editorial jurídica del Ecuador.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (27 de Diciembre de 2014). *Codificación de Resoluciones*. Obtenido de www.sbs.gob.ec

Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2003-602. (2003). *Codificación de resoluciones*. Obtenido de www.sbs.gob.ec

Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2004-631. (2004).
Codificación de resoluciones. Obtenido de www.sbs.gob.ec

Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897. (2011).
Codificación de Resoluciones. Obtenido de www.sbs.gob.ec

Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-1897. (2011).
Codificación de resoluciones. Obtenido de www.sbs.gob.ec

Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2011-2034. (2011).
Codificación de Resoluciones. Obtenido de www.sbs.gob.ec

Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No. JB-2014-3049. (2014).
Codificación de Resoluciones. Obtenido de www.sbs.gob.ec

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). *Página Oficial
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 09 de Noviembre
de 2014, de www.seps.gob.ec