

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**MEMORIA TÉCNICA**

**Previa a la obtención del título de:**

**INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL  
MANEJO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PALORA LTDA.,  
SUCURSAL HUAMBOYA DEL CANTÓN HUAMBOYA, PROVINCIA  
DE MORONA SANTIAGO”**

**AUTORAS:**

**MARITZA LOURDES CABAY HUEBLA**

**ALEXANDRA MARISELA QUEZADA MERCHÁN**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2010**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo ha sido presentado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Luis Merino

DIRECTOR DE LA MEMORIA TÉCNICA

Ing. Rómulo Redroban  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Lcdo. José Velásquez  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de sus autoras.

Maritza Lourdes Cabay Huebla

Alexandra Marisela Quezada Merchán

## **DEDICATORIA**

A Dios por demostrarme su infinito amor  
bendiciéndome con mi hijo,  
a mis padres por su apoyo constante,  
a mamita Cristina y a mis hermanos  
por su ayuda incondicional, ya que son  
las personas que depositaron su confianza  
para el logro de mis metas y objetivos.

*Maritza*

El presente trabajo de investigación  
dedico con todo mi corazón a Dios,  
luz de mi camino, y a mis padres por  
su apoyo constante para poder  
culminar mi carrera profesional la cual  
e concluido satisfactoriamente.

*Alexandra*

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar este trabajo es grato presentar nuestro reconocido agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Contabilidad y Auditoría, por los conocimientos impartidos durante nuestra vida estudiantil, por formar profesionales con conocimientos sólidos y valores éticos, morales que contribuirán en nuestro desarrollo.

A todos y cada uno de los docentes de nuestra facultad en especial al Ing. Luis Merino quien dirigió nuestra Memoria Técnica de una manera adecuada, dándonos un ejemplo de perseverancia para el logro de los objetivos planteados.

## **INDICE**

CERTIFICACIÓN

AUTORIA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE

INTRODUCCIÓN

1

<b>CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL DE LA EMPRESA</b>	
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	2
1.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	2
1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	3
1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	5
1.4.1 ASAMBLEA DE SOCIOS	6
1.4.1.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	6
1.4.1.2 COMISIONES ESPECIALES	9
1.4.1.3 CONSEJO DE VIGILANCIA	9
<b>CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	
2.1 CONTROL INTERNO	11
2.1.1 INTRODUCCIÓN	11
2.1.2 DEFINICIÓN	11
2.1.3 INFORME COSO	12
2.1.4. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	12
2.1.4.1 AMBIENTE DE CONTROL	13
2.1.4.1.1 FACTORES DEL ENTORNO DE CONTROL	13
2.1.4.1.2 ¿CÓMO EVALUAR EL ENTORNO DE CONTROL?	14
2.1.4.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS	15
2.1.4.2.1 CATEGORÍAS DE OBJETIVOS	15
2.1.4.2.2 RIESGOS	15
2.1.4.2.3 ¿CÓMO EVALUAR LOS RIESGOS?	16
2.1.4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL	17
2.1.4.3.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	17
2.1.4.3.2 INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL CON LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.	18
2.1.4.3.3 ¿CÓMO EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL?	18
2.1.4.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	18
2.1.4.4.1 CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	19
2.1.4.4.2 COMUNICACIÓN INTERNA	19

2.1.4.4.3	COMUNICACIÓN EXTERNA	20
2.1.4.4.4	¿CÓMO EVALUAR LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN?	20
2.1.4.5	SUPERVISIÓN	21
2.1.4.5.1	SUPERVISIÓN CONTINUA	21
2.1.4.5.2	ALCANCE Y FRECUENCIA	22
2.1.4.5.3	METODOLOGÍA	22
2.1.4.5.4	DOCUMENTACIÓN.	22
2.1.4.5.5	PLAN DE ACCIÓN	22
2.1.4.5.6	DEFICIENCIAS	23
2.1.4.5.7	FUENTES DE INFORMACIÓN	24
2.1.4.5.8	¿QUÉ DEFICIENCIAS SE DEBEN INFORMAR?	24
2.1.4.5.9	¿CÓMO EVALUAR LA SUPERVISIÓN?	24
2.1.5	LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO	26
2.1.5.1	LO QUE SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO	26
2.1.5.2	LO QUE NO SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO	26
2.1.5.2.1	JUICIO HUMANO	26
2.1.5.2.2	DISFUNCIONES DEL SISTEMA	26
2.1.5.2.3	ELUSIÓN DE LOS CONTROLES POR LA DIRECCIÓN	27
2.1.5.2.4	CONFABULACIÓN	27
2.1.5.2.5	RELACIÓN COSTO / BENEFICIO	27
2.1.5.2.6	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	28
2.2	CRÉDITO	30
2.2.1.-	DEFINICIÓN	30
2.2.2.-	TIPOS DE CRÉDITOS	30
2.2.2.1	CRÉDITOS COMERCIALES.	30
2.2.2.2	CRÉDITOS A LAS MICROEMPRESAS	30
2.2.2.3	CRÉDITOS DE CONSUMO	31
2.2.2.4	CRÉDITOS HIPOTECARIOS PARA VIVIENDA	31
2.2.3	IMPORTANCIA	31
2.2.4.-	POLÍTICAS DE CRÉDITO	31
2.2.5 -	LA MOROSIDAD CREDITICIA	32
2.2.5.1	CATEGORÍA NORMAL	32
2.2.5.2	CATEGORÍA CON PROBLEMAS POTENCIALES	32
2.2.5.3	CATEGORÍA DEFICIENTE	33

2.2.5.4 CATEGORÍA DUDOSO	33
2.2.5.5 CATEGORÍA PÉRDIDA	33
2.2.6.- PROVISIÓN SOBRE LA CARTERA DE CRÉDITO	33
2.2.7.- CASTIGOS DE CRÉDITOS INCOBRABLES	34
<b>CAPITULO III: 3. MARCO SITUACIONAL.</b>	
3.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL (PROBLEMA IDENTIFICADO).	35
3.2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ FODA.	35
3.3. HOJA DE TRABAJO DE RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE CADA COMPONENTE.	36
3.3.1 AMBIENTE DE CONTROL	36
3.3.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS	39
3.3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL.	41
3.3.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	42
3.3.5 SUPERVISIÓN	43
3.4 ANÁLISIS FODA	44
<b>CAPITULO IV : MARCO PROPOSITIVO DE LA EMPRESA</b>	
4.1 DATOS INFORMATIVOS	46
4.1.1 TÍTULO	46
4.1.2 INSTITUCIÓN EJECUTORA	46
4.1.3 BENEFICIARIOS	46
4.1.4 UBICACIÓN	46
4.1.5 TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN	46
4.1.6 EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE.	47
4.1.7 COSTO	47
4.2 INTRODUCCIÓN	48
4.3 OBJETIVOS	49
4.3.1 OBJETIVO GENERAL	49
4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	49
4.4 ÁMBITO DE APLICACIÓN	49
4.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO	50

4.5.1 FUNDAMENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	50
4.5.2 CÓDIGO DE ÉTICA	50
4.5.3 BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS INVOLUCRADOS EN LA CACPE PALORA SUC. HUAMBOYA –CREDITOS.	53
4.5.4 NIVELES DE APROBACIÓN DE MONTO DE CRÉDITO	56
4.5.5 CAPITAL INSTITUCIONAL	57
4.5.6 TIPOS Y CONDICIONES DE CRÉDITO	58
4.5.7 SUJETOS DE CRÉDITO	59
4.5.8 RECARGOS POR MORA	61
4.5.9 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA DE CRÉDITOS.	61
4.6 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA CARTERA	63
4.6.1 PROCESO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS	63
4.6.1.1 SOLICITUD DE CRÉDITO MANUAL	64
4.6.1.2 SADFÍN	65
4.6.2 PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE CRÉDITO	66
4.6.2.1 PASO NRO 1.- RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO Y DOCUMENTACIÓN.	67
4.6.2.2 PASO NRO 2.- VERIFICACIÓN DE DATOS.	67
4.6.2.2.1 VERIFICACIÓN CENTRAL DE RIESGOS	67
4.6.2.2.2 VERIFICACIÓN DEL DOMICILIO LABORAL	68
4.6.2.2.3 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES	69
4.6.3 CONSIDERACIONES DE REVISIÓN DOCUMENTARIA	70
4.6.4 MODALIDADES DE COBRO.	74
4.6.4.1 NOTIFICACIONES	74
4.6.4.2 LLAMADAS TELEFÓNICAS	74
4.6.4.2 PROCEDIMIENTO LEGAL	74
<b>CAPITULO V : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 CONCLUSIONES	75
5.2 RECOMENDACIONES	76
RESUMEN	77
SUMMARY	78
BIBLIOGRAFÍA	79

ANEXOS

## **INTRODUCCIÓN**

El Control Interno es importante porque ayuda a tener un control adecuado y eficiente de toda la organización, nos permite de una manera técnica salvaguardar los recursos de la

empresa, recursos que no han sido utilizados de una manera eficiente y lucrativa para la empresa o en su caso su uso se ha tornado rentable para terceros y perjudiciales para la entidad propietaria provocando daños en la parte tanto financiera como operativa

Las entidades bancarias son empresas cuya finalidad es la captación y colocación de los recursos financieros de las personas naturales y jurídicas, junto a la prestación de servicios a sus clientes y a la mediación en los mercados financieros nacionales e internacionales. Las cooperativas por su estructura y funcionamiento tienen unas características muy concretas que las diferencian de otras compañías que también prestan servicios.

Las cooperativas gestionan y administran grandes volúmenes de fondos ajenos materializados en efectivo a pesar de contar con sofisticados sistemas informáticos su organización comercial requiere de amplias redes de sucursales y plantillas muy numerosas. La gestión y movimiento de dinero por un gran número de personas ocasionan que estas entidades sean muy propensas al fraude, por lo que sus departamentos financieros suelen implementar y desarrollar de manera continuada complejos sistemas de control a la vez que cuentan con importantes departamentos de auditoría interna.

El control interno es un conjunto de procedimientos políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registro, cumplimiento de políticas definidas.)

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO CONTEXTUAL DE LA EMPRESA**

## **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora es una entidad financiera aprobada bajo Acuerdo Ministerial 257 de fecha 17 de febrero de 1983 del Ministerio de Bienestar Social.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña de Palora se encuentra ubicada en la Ciudad de Palora, Cantón Palora, Provincia de Morona Santiago.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora se regirá por la Ley de Cooperativas, el Reglamento General, el Estatuto, los principios de cooperativismo y los reglamentos Internos que se dictaren

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora es una entidad que crece día a día, administrando los recursos financieros de los socios a través de captaciones y colocaciones eficientes, ofreciendo servicios ágiles, oportunos y con tasas de interés competitivos, a través de su personal competente y comprometido, logrando obtener rentabilidad efectiva para sus socios, inversionistas y bienestar a sus trabajadores.

## **1.2. PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

### **MISIÓN**

“Hacer realidad los sueños de nuestros socios y clientes a través de servicios financieros realizados con oportunidad honestidad y responsabilidad”

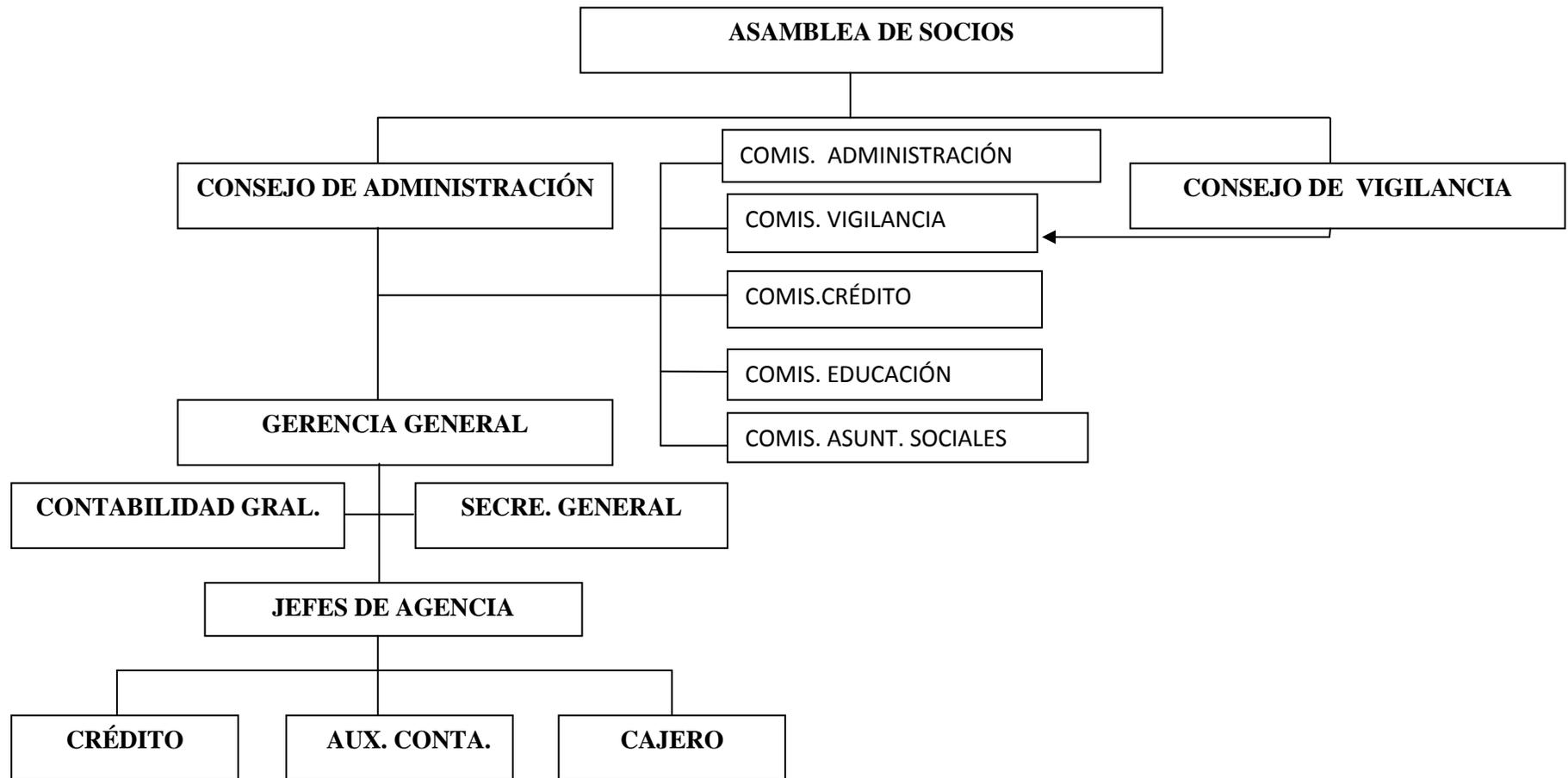
### **VISIÓN**

“Ser líder en la región amazónica que brinde servicios financieros de calidad a sus socios y clientes propendiendo el desarrollo socio económico de la comunidad.”

### **1.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

1. Mantener la solidaridad entre sus socios y las comunidades, para preservar la paz, la armonía y la tranquilidad en el seno de las mismas.
2. Conseguir asistencia técnica y crediticia de instituciones nacionales y extranjeras para mejorar los servicios a sus socios;
3. Recibir aportaciones de sus socios en certificados, recibir ahorros y depósitos, hacer descuentos y préstamos a sus socios y verificar pagos y cobros;
4. Efectuar cobros, pagos y todas aquellas operaciones financieras con sus socios, siempre que no impliquen intermediación financiera;
5. Otorgar préstamos a sus asociados de conformidad con el Reglamento Interno que se expida,
6. En función de la facultad que le otorga la obtención de la personalidad jurídica, celebrar toda clase de convenios y contratos que fuesen necesarios para el cumplimiento de su finalidad;
7. Promover el ahorro y la cooperación económica entre sus socios,
8. Proporcionar a sus socios la adecuada capacitación y asesoría para que sean más eficientes en sus actividades productivas, administrativas y comercialización;
9. Integrarse o asociarse con otras organizaciones afines de la Provincia y del país, que no persigan fines de lucro, para actuar con reciprocidad en aras de la defensa y beneficio mutuo; y,
10. Realizar otras actividades y ofrecer otros servicios que contribuyan al mejoramiento económico y social de sus miembros, los mismos que deberán estar encuadrados dentro de las normas legales y estatutarias de la entidad.

## 1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



### **1.4.1 ASAMBLEA DE SOCIOS**

- 1.- Reformar los estatutos
- 2.- Conocer y aprobar el presupuesto y el plan de trabajo de la Cooperativa.
- 3.- Autorizar la adquisición de bienes inmuebles o la enajenación, gravamen parcial o total de los mismos y la celebración de contratos.
- 4.- Elegir y remover con causa justa a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia de las Comisiones y a sus delegados.
- 5.- Autorizar la emisión de Certificados de Aportación.
- 6.- Decretar la distribución de los excedentes y pagos de intereses.
- 7.- Relevar de sus funciones con justa causa al Gerente.
- 8.- Acordar la disolución y liquidación de la Cooperativa.
- 9.- Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre si o de estos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.

#### **1.4.1.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

- 1.- Designar al Presidente, Secretario y Gerente de la Cooperativa.
- 2.- Nombrar y remover con justa causa al Gerente Administradores, Jefes de Oficina y demás empleados caucionados.
- 3.- Decidir sobre la admisión, retiro voluntario, exclusión o expulsión de los socios.
- 4.- Determinar el monto y la naturaleza de la caución que debe rendir el Gerente y los empleados que manejen fondos en la Cooperativa.
- 5.- Señalar el mínimo de certificados de aportación que deben tener los socios.

- 6.- Establecer la política general y reglamentar los servicios de la Cooperativa.
- 7.- Elaborar los Reglamentos Internos Administrativos y mantenerlos actualizados.

### **Gerencia General.**

- 1.- Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- 2.- Organizar la administración de la Cooperativa responsabilizarse de la misma.
- 3.- Constatar el Estado de Caja y velar porque se mantengan con la seguridad necesaria.
- 4.- Hacer la planificación necesaria para lograr el desarrollo económico y social de los socios y el fortalecimiento de la Cooperativa.
- 5.- Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud, claridad con los soportes necesarios y se conserven siempre actualizados.
- 6.- Aplicar el sistema de control interno establecido por el Consejo de Administración.
- 7.- Recaudar los valores que adeuden a la Cooperativa sus socios.

### **Contabilidad General**

- 1.- Declaración y liquidación de impuestos.
- 2.- Cancelación de Obligaciones con el IESS.
- 3.- Realiza todo lo referente a la administración y sustento del efectivo y por ende de los gastos e ingresos de la Cooperativa.
- 4.- Consolidación de Balances.

### **Secretaria General**

1. Llevar y certificar las actas de la asamblea general y del consejo de administración;
2. Certificar con su firma los documentos de la Asamblea General y del Consejo de Administración de la Cooperativa

3. Llevar libros, registros y demás documentos de la Asamblea General y del Consejo de Administración de la Cooperativa, y responsabilizarse de su conservación, integridad e Inviolabilidad.
4. Recopilar y conservar debidamente organizados los instrumentos legales: leyes, reglamentos, acuerdos, circulares, memorándums, planes, etc.
5. Las demás que le encomiende el consejo de administración, en el marco de la Ley

### **Jefes de Agencia**

- 1.- Representar judicial y extrajudicialmente a su agencia
- 2.- Organizar la administración de su agencia y responsabilizarse de la misma.
- 3.- Constatar el Estado de Caja y velar porque se mantengan con la seguridad necesaria.
- 4.- Hacer la planificación necesaria para lograr el desarrollo económico y social de los socios y el fortalecimiento de su agencia
- 5.- Cuidar que los libros de contabilidad de su agencia a cargo sean llevados con exactitud, claridad con los soportes necesarios y se conserven siempre actualizados.

### **Jefe de Crédito**

1. Firmar la documentación de los créditos que están siendo llevados por los operadores de crédito.
2. Controlar que los documentos estén acordes a lo que exige el comité.
3. Asignar los controles de inversión de los créditos ya otorgados a los diferentes operadores que trabajan en el área
4. Emitir mensualmente informes con lo que respecta a la otorgación de los créditos a la Oficina Matriz.

#### **1.4.1.2 COMISIONES ESPECIALES**

##### **Comisión de Crédito**

- 1.- La comisión de Crédito decidirá todo lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios, de conformidad con las normas establecidas sobre préstamos por el Consejo de Administración en el Reglamento de Crédito.
- 2.- La comisión determinara en cada caso la clase de garantía que el solicitante está obligado a presentar así como los plazos en que el préstamo deba ser cancelado.
- 3.- Aprobara los préstamos por escrito y por mayoría de votos.
- 4.- Rendirá informes semestrales al Consejo de Administración.

##### **Comisión de Educación.**

- 1.- Elaborar el plan de trabajo de capacitación que se aplicara en el curso del año.
- 2.- Organizar y desarrollar programas de capacitación y asesoría a los socios para mejorar los sistemas de producción y comercialización.
- 3.- Promover otras actividades educativas de interés para sus socios.
- 4.- Promover otras actividades educativas de interés para sus socios.

##### **Comisión de Asuntos Sociales**

- 1.- Tiene como función estudiar, analizar y solucionar los problemas sociales de la Cooperativa, de sus miembros y de la comunidad.

#### **1.4.1.3 CONSEJO DE VIGILANCIA**

- 1.- Comprobar la exactitud de los Estados financieros e Inventarios.
- 2.- Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa.
- 3.- Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General.

- 4.- Dar el visto bueno o vetar con causa justa los actos o contratos en que se comprometan bienes o créditos de la Cooperativa.
- 5.- Disponer anualmente la realización de una auditoría externa y examen general de las actividades administrativas.
- 6.- Controlar los ingresos, egresos económicos, verificando los soportes.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1 CONTROL INTERNO**

##### **2.1.1 INTRODUCCIÓN**

Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

##### **2.1.2 DEFINICIÓN**

Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- 1 Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- 2 Confiabilidad de la información financiera.
- 3 Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

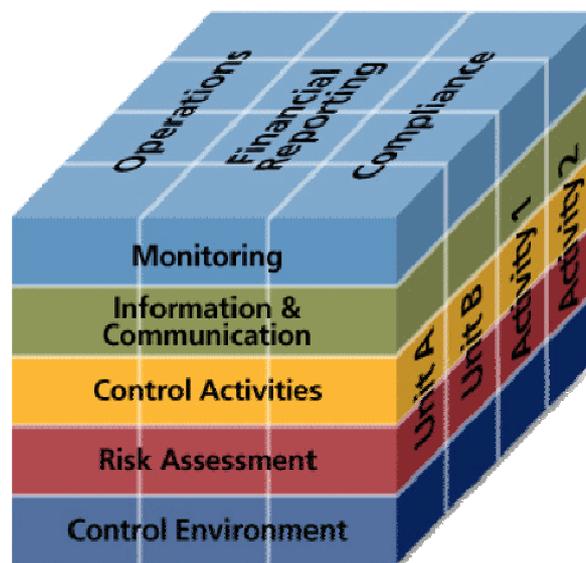
La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- 1 El control interno es un PROCESO, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- 2 El control interno lo llevan a cabo las PERSONAS, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- 3 El control interno solo puede aportar un GRADO DE SEGURIDAD RAZONABLE, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.

### 2.1.3 INFORME COSO

El informe COSO, es resultado de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

#### Matriz de Coso



### 2.1.4. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO <sup>1</sup>

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

---

<sup>1</sup> Material Didáctico, Curso en Auditoría de Gestión, MTRO. CAMACHO GUERRERO , Pablo

#### **2.1.4.1 AMBIENTE DE CONTROL**

El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

##### **2.1.4.1.1 FACTORES DEL ENTORNO DE CONTROL**

###### ***1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.***

- La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables.
- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, competidores etc.(si la dirección lleva a cabo sus actividades empresariales con un alto nivel ético)

###### ***2. SITUACIONES QUE PUEDEN INCITAR A LOS EMPLEADOS A COMETER ACTOS INDEBIDOS:***

- Falta de controles o controles ineficaces.
- Alto nivel de descentralización sin las políticas de apoyo necesarias, que impide que la dirección esté al corriente de las acciones llevadas a cabo en los niveles más bajos.
- Una función de auditoría interna débil.
- Consejo de administración poco eficaz.
- Sanciones por comportamiento indebido insignificantes o que no se hacen públicas.

### **3. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORÍA.**

- El ambiente de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, el grado de independencia del Consejo o del Comité de Auditoría respecto de la dirección, la experiencia y la calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones son factores que inciden en la eficacia del control interno.

#### **2.1.4.1.2 ¿CÓMO EVALUAR EL ENTORNO DE CONTROL?**

##### ***Integridad y valores éticos.***

- La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, competidores y auditores.
- La presión por alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas.

##### ***Compromiso de competencia profesional.***

- La existencia de descripciones de puestos de trabajo formales.
- El análisis de conocimientos y habilidades para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

##### ***Consejo de Administración o Comité de Auditoría.***

- La independencia de los consejeros o miembros del Comité.
- La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.
- La suficiencia y oportunidad con que se facilita información a los miembros del Consejo o Comité de Auditoría para permitir supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad.

#### **2.1.4.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS<sup>2</sup>**

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados.

##### **2.1.4.2.1 CATEGORÍAS DE OBJETIVOS**

A pesar de su diversidad, pueden agruparse en tres grandes categorías:

*Objetivos relacionados con las operaciones.-* Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas.

*Objetivos relacionados con la información financiera.-* Se refieren a la preparación de estados financieros confiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera.

*Objetivos de cumplimiento.-* Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

##### **2.1.4.2.2 RIESGOS**

A continuación se presentan algunos ejemplos:

*Factores externos:*

- Los avances tecnológicos.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de
- producción, el servicio a cliente, la fijación de precios etc.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones y desarrollo.

---

<sup>2</sup> Material Didáctico, Curso en Auditoría de Gestión, MTRO. CAMACHO GUERRERO , Pablo

### ***Factores internos:***

- Problemas con los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- Un consejo de administración o un comité de auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones.

Además, de identificar los riesgos a nivel de empresa debe hacerse a nivel de cada actividad de la empresa, esto ayuda a enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción y desarrollo tecnológico.

### ***Análisis de riesgos***

Una vez identificados los riesgos a nivel de entidad y por actividad deben llevarse a cabo un análisis de riesgos que puede ser:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo.
- Que medidas deben adoptarse.

### ***Administración del cambio***

Los cambios en la economía, nuevos empleados, sistemas de información nuevos, crecimiento rápido o cambios en la reglamentación pueden hacer que un sistema de control eficaz ya no lo sea, en el contexto del análisis de riesgos resulta fundamental que exista un proceso para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones pertinentes.

#### **2.1.4.2.3 ¿CÓMO EVALUAR LOS RIESGOS?**

El evaluador deberá concentrarse en el proceso por parte de la dirección, de fijar los objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades del negocio.

### **2.1.4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL<sup>3</sup>**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad..

#### **2.1.4.3.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, que incluyen desde controles preventivos a controles detectivos y correctivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección.

Algunos ejemplos:

***Análisis efectuados por la dirección.-*** Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores

***Gestión directa de funciones por actividades.-*** Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

***Proceso de información.-*** Se aplican una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos.

***Controles físicos.-*** Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

***Indicadores de rendimiento.-*** El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

---

<sup>3</sup> Material Didáctico, Curso en Auditoría de Gestión, MTRO. CAMACHO GUERRERO , Pablo

*Segregación de funciones.*- Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

#### **2.1.4.3.2 INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL CON LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la dirección deberá establecer y aplicar el plan de acción necesario para afrontarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado.

#### **2.1.4.3.3 ¿CÓMO EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL?**

Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante.

La evaluación deberá tener en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes en base al proceso de evaluación de riesgos realizando, sino también si se aplican de manera correcta.

#### **2.1.4.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN<sup>4</sup>**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio.

---

<sup>4</sup> Material Didáctico, Curso en Auditoría de Gestión, MTRO. CAMACHO GUERRERO , Pablo

Debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

#### **2.1.4.4.1 CALIDAD DE LA INFORMACIÓN**

La calidad de la información generada por los diferentes sistemas afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.

*Contenido.* ¿Contiene toda la información necesaria?

*Oportunidad.* ¿Se facilita en el tiempo adecuado?

*Actualidad.* ¿Es la más reciente disponible?

*Exactitud.* ¿Los datos son correctos?

*Accesibilidad.* ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

#### **2.1.4.4.2 COMUNICACIÓN INTERNA**

Cada función concreta ha de especificarse con claridad, cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema.

Al llevar a cabo sus funciones, el personal de la empresa debe saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar atención no sólo al propio acontecimiento, sino también a su causa.

De esta forma, se podrán identificar la deficiencia potencial en el sistema tomando las medidas necesarias para evitar que se repita.

El personal tiene que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás, esto es necesario para conocer los problemas y determinar sus causas y la medida correctiva adecuada, el personal debe saber los comportamientos esperados, aceptables y no aceptables.

#### **2.1.4.4.3 COMUNICACIÓN EXTERNA**

Los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos o servicios de la empresa, permitiendo que la empresa responda a los cambios y preferencias de los clientes.

Por otra parte toda persona deberá entender que no se tolerarán actos indebidos, tales como sobornos o pagos indebidos.

#### **2.1.4.4.4 ¿CÓMO EVALUAR LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN?**

Se deberá considerar la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad, a continuación se relacionan algunos aspectos posibles a considerar:

##### ***Información.***

- La obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en relación a los objetivos establecidos.
- El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad.
- El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico para los sistemas de información.
- El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.

### ***Comunicación.***

- La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control.
- El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.
- La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.
- La adecuación de la comunicación horizontal.
- El nivel de apertura y eficacia de las líneas de comunicación con clientes, proveedores y terceros.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de terceros, clientes, organismos de control, etc.

#### **2.1.4.5 SUPERVISIÓN<sup>5</sup>**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones.

##### **2.1.4.5.1 SUPERVISIÓN CONTINUA**

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno, como comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión así como otras actividades rutinarias.

---

<sup>5</sup> Material Didáctico, Curso en Auditoría de Gestión, MTRO. CAMACHO GUERRERO , Pablo

#### **2.1.4.5.2 ALCANCE Y FRECUENCIA**

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno variarán según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos.

Así los controles actuarán sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado riesgo serán objeto de evaluación más frecuente.

#### **2.1.4.5.3 METODOLOGÍA**

Existe una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujogramación, técnicas cuantitativas, relaciones de objetivos de control, identificando los objetivos genéricos de control interno.

#### **2.1.4.5.4 DOCUMENTACIÓN.**

Las entidades grandes normalmente cuentan con manuales de políticas, organigramas formales, descripciones de puestos, instrucciones operativas, flujo gramas de los sistemas de información etc.

Muchos controles son suaves y no tienen documentación, sin embargo se aplican asiduamente, resultando muy eficaces, se puede comprobar este tipo de controles de la misma manera que los controles documentados.

El hecho de que los controles no estén documentados no impide que el sistema de control interno sea eficaz o que pueda ser evaluado.

#### **2.1.4.5.5 PLAN DE ACCIÓN**

Sugerencias básicas respecto a qué hacer y por dónde empezar:

- Determinar el alcance de la evaluación en términos de categoría de objetivos, componentes de control interno y actividades objeto de la evaluación.

- Identificar las actividades de supervisión continua que normalmente aseguran la eficacia del control interno.
- Analizar el trabajo de evaluación del control realizado por los auditores internos y reflexionar sobre las conclusiones relacionadas con el control presentadas por los auditores externos.
- Establecer las prioridades de las áreas de mayor riesgo, por unidad, componente de control interno u otros, para su atención inmediata.
- En base a lo anterior, elaborar un programa de evaluaciones que conste de actividades a corto y largo plazo.
- Reunir a las personas que efectuarán las evaluaciones y considerar juntos el alcance y el calendario a establecer, así como la metodología y las herramientas a utilizar, examinar las conclusiones de los auditores internos y externos y de los organismos públicos, definir la forma de presentación de las conclusiones y determinar la documentación a entregar a la finalización de la evaluación.
- Seguir el avance de la evaluación y revisar las condiciones obtenidas.
- Asegurar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias, modificando los apartados correspondientes de las
- evaluaciones posteriores, según proceda.

#### **2.1.4.5.6 DEFICIENCIAS**

El término “deficiencia” se usa aquí en un sentido amplio como referencia a un elemento del sistema de control interno que merece atención, por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el sistema de control interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

#### **2.1.4.5.7 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las actividades de supervisión continua de una entidad, incluyendo las de gestión y supervisión diarias del personal, proporcionan la percepción de las personas directamente involucradas en las actividades de la entidad.

El personal puede advertir aspectos de relevancia en tiempo real que pueden servir para identificar las deficiencias existentes rápidamente.

Las evaluaciones puntuales del sistema de control interno constituyen otra fuente de detección de las deficiencias de control.

#### **2.1.4.5.8 ¿QUÉ DEFICIENCIAS SE DEBEN INFORMAR?**

Todas las deficiencias que puedan afectar la consecución de los objetivos de la entidad deben ponerse en conocimiento de las personas que pueden tomar las medidas necesarias, para determinar qué deficiencias se deben comunicar, conviene examinar el impacto de las mismas.

Este proceso permite que el responsable dé el apoyo y la supervisión necesarios para las acciones correctivas a tomar e informe a las otras personas en la organización cuyas actividades pueden verse afectadas.

#### **2.1.4.5.9 ¿CÓMO EVALUAR LA SUPERVISIÓN?**

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continua como las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, o de partes del mismo.

A continuación se detallan algunos aspectos, sirviendo esta relación únicamente de punto de referencia.

### ***Supervisión continúa***

- Hasta qué punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia de que el sistema de control interno está funcionando adecuadamente.
- En qué medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.
- Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar los controles internos.
- En qué medida las reuniones facilitan información a la dirección sobre si los controles operan eficazmente.
- Si se hacen encuestas periódicas al personal para que manifieste si entiende y cumple el código de conducta de la entidad y si se realizan normalmente las tareas de control críticas.
- Eficiencia de las actividades de auditoría interna.

### ***La evaluación puntual***

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.
- Idoneidad del proceso de evaluación
- Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada
- Adecuado volumen y calidad de la documentación

### ***Comunicación de deficiencias***

- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento

## **2.1.5 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO<sup>6</sup>**

### **2.1.5.1 LO QUE SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO**

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y a prevenir la pérdida de recursos, puede ayudar a la obtención de información financiera confiable, puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con la normatividad aplicable.

### **2.1.5.2 LO QUE NO SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO**

Un sistema de control interno, no importa lo bien concebido que esté y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, a la dirección y al consejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad.

El control interno no puede hacer que un gerente malo se convierta en un buen gerente. Asimismo, los cambios en la política o en los programas gubernamentales, las acciones que tomen los competidores o las condiciones económicas pueden estar fuera de control de la dirección.

#### **2.1.5.2.1 JUICIO HUMANO**

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, estas decisiones se tienen que tomar basadas en el juicio humano, dentro de unos límites temporales, en base a la información disponible y bajo la presión diaria de la actividad laboral.

#### **2.1.5.2.2 DISFUNCIONES DEL SISTEMA**

A pesar de estar bien diseñados, los controles internos pueden fallar, puede que el personal comprenda mal las instrucciones o que se cometan errores de juicio, errores debido a la dejadez, fatiga o despistes.

---

<sup>6</sup> Material Didáctico, Curso en Auditoría de Gestión, MTRO. CAMACHO GUERRERO , Pablo

### **2.1.5.2.3 ELUSIÓN DE LOS CONTROLES POR LA DIRECCIÓN**

El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento, incluso aquellas entidades que tienen un buen ambiente de control (aquellas que tienen elevados niveles de integridad y conciencia del control) existe la posibilidad de que el personal directivo eluda el sistema de control interno.

El término “elusión de los controles por la dirección” en el sentido en que se emplea aquí se refiere a la omisión de políticas o procedimientos establecidos con finalidades ilegítimas, con ánimo de lucro personal o para mejorar la presentación de la situación financiera o para disimular el incumplimiento de obligaciones legales.

La elusión incluye prácticas tales como actos deliberados de falsificación ante bancos, abogados, contadores y proveedores, así como la emisión intencionada de documentos falsos entre otras.

### **2.1.5.2.4 CONFABULACIÓN**

La confabulación de dos o más personas puede provocar fallas en el sistema de control. Cuando las personas actúan de forma colectiva para cometer y encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control.

### **2.1.5.2.5 RELACIÓN COSTO / BENEFICIO**

Las entidades deben considerar los costos y beneficios relativos a la implantación de controles.

A la hora de decidir si se ha de implantar un determinado control, se considerarán tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la entidad, junto a los costos correspondientes a la implantación del nuevo control.

#### **2.1.5.2.6 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES<sup>7</sup>**

Todos los miembros de la organización son responsables del control interno.

**La dirección.-** O cualquier denominación para el máximo ejecutivo, en el cual recae en primer lugar la responsabilidad del control, el cual debe liderar y revisar la manera en que los miembros controlan el negocio, estos a su vez designan responsables de cada función y establecen políticas y procedimientos de control interno más específicos. La responsabilidad se organiza en cascada.

**Responsables de las funciones financieras.-** Los directores financieros y sus equipos tienen una importancia vital porque sus actividades están estrechamente vinculadas con el resto de unidades operativas y funcionales de una entidad.

Normalmente están involucrados en el desarrollo de presupuestos y en la planificación financiera. Controlan, siguen y analizan el rendimiento, no sólo desde una perspectiva financiera sino también, en muchas ocasiones, en relación al resto de operaciones de la entidad y al cumplimiento de requisitos legales.

**El consejo de administración.-** La dirección es responsable ante el Consejo el cual debe de ofrecer asesoría, pautas de actuación y conocer a profundidad las actividades de la entidad.

**Comité de auditoría.-** El comité de auditoría o en su defecto el consejo) está en una posición privilegiada, tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre la forma en que están asumiendo sus responsabilidades en cuanto a la información financiera, y para asegurar que se tomen medidas correctivas.

El comité de auditoría, junto con, o además de una función de auditoría interna fuerte, está muchas veces en la mejor posición dentro de una entidad para identificar situaciones en que los altos directivos intentan eludir los controles internos o tergiversar los resultados financieros y actuar en consecuencia. Por ello, existen situaciones en las que el comité de auditoría o el consejo deben afrontar directamente asuntos o circunstancias graves.

**Audidores internos.-** Desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficiencia de los sistemas de control y recomiendan mejoras a los mismos. Según las normas emitidas por el Institute of Internal Auditors los auditores internos deberían:

---

<sup>7</sup> Material Didáctico, Curso en Auditoría de Gestión, MTRO. CAMACHO GUERRERO , Pablo

1. “Revisar la confiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y los procedimientos empleados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información.”
2. “Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y normativas susceptibles de tener un efecto importante sobre las operaciones e informes, así como determinar si la organización cumple con los mismos.”
3. “Revisar los medios utilizados para la salvaguarda de activos y verificar la existencia de los mismos”.
4. “Valorar la eficiencia en el empleo de los recursos”.
5. “Revisar las operaciones o programas para cerciorarse de si los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas y si se han llevado a cabo según los planes previstos”.

Todas las actividades de una entidad recaen, potencialmente, dentro del ámbito de responsabilidad de los auditores internos.

Los auditores internos solo pueden ser imparciales cuando no están obligados a subordinar su juicio sobre asuntos de auditoría al juicio de otros. El principal medio de asegurar la objetividad de la auditoría interna es la asignación de personal adecuado para la función de auditoría, evitando posibles conflictos de intereses y prejuicios. Debería haber una rotación periódica en el personal asignado y los auditores internos no deberían asumir responsabilidades operativas. Igualmente, no deberían estar asignados a la auditoría de actividades en las cuales hubiesen tenido alguna responsabilidad operativa reciente.

**Otros empleados.-** El control interno es hasta cierto punto responsabilidad de todos los empleados, casi todos producen información utilizada en el sistema de control o realizan funciones para efectuar el control.

**Auditores externos.-** Algunos terceros como los auditores externos contribuyen al logro de los objetivos, aportan opinión independiente y objetiva, contribuyen directamente mediante la auditoría a los estados financieros.

## **2.2 CRÉDITO**

### **2.2.1.- DEFINICIÓN**

El crédito de acuerdo a la concepción tradicional, se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución.

Desde el punto de vista legal, el crédito según la ley, el comercio y la economía es “el derecho que una persona llamada acreedor, tiene para obligar a otra, el deudor, a pagar”

En realidad son múltiples los conceptos, pero lo más adecuado a nuestros tiempos y desde el punto de vista financiero, es que el crédito es una operación o transacción de riesgo en la que el acreedor (prestamista) confía a cambio de una garantía en el tomador del crédito o deudor (prestatario), con la seguridad que este último cumplirá en el futuro con sus obligaciones de pagar el capital recibido (amortización de la deuda), más los intereses pactados tácitamente (servicio de la deuda).

### **2.2.2.- TIPOS DE CRÉDITOS**

Existen muchos tipos de créditos, siendo los más tradicionales en el sistema financiero los créditos comerciales, a microempresarios, de consumo y créditos hipotecarios.

#### **2.2.2.1 CRÉDITOS COMERCIALES.**

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases.

#### **2.2.2.2 CRÉDITOS A LAS MICROEMPRESAS**

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción, comercialización o prestación de servicios.

### **2.2.2.3 CRÉDITOS DE CONSUMO**

Son aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos relacionados con una actividad empresarial. También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas naturales a través de tarjetas de crédito, los arrendamientos financieros y cualquier otro tipo de operación financiera.

### **2.2.2.4 CRÉDITOS HIPOTECARIOS PARA VIVIENDA**

Son las líneas de créditos destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas en los registros públicos.

### **2.2.3 IMPORTANCIA**

El papel que desempeña el crédito dentro de la economía es de gran importancia, debido a que, entre otras cosas, es un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación económica, ya que es mediante el crédito una de las formas más eficaces en cómo puede impulsarse el desarrollo de una economía.

El crédito ha sido motor de la recuperación económica. Por mencionar un ejemplo, por cada vivienda que se construye se genera actividad en alrededor de 40 ramas de la economía, así como 5 empleos directos y varios más indirectos.

### **2.2.4.- POLÍTICAS DE CRÉDITO**

Son las distintas normas que toda entidad financiera establecen con la finalidad de administrar los créditos; a ello se suma la importancia de realizar antes de conceder o realizar cualquier operación de cesión de fondos, un pormenorizado estudio de la solvencia y patrimonio del cliente para así poder saber cuál es el nivel de riesgo que asumen en la operación.

### **2.2.5 - LA MOROSIDAD CREDITICIA**

Viene a ser la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración.

Por ello atendiendo a este último factor se debe tener en cuenta la clasificación del deudor o cartera de créditos.

#### **Categorías**

- Normal
- Con problemas potenciales
- Deficiente
- Dudoso
- Pérdida

#### **2.2.5.1 Categoría normal**

El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros; es decir:

- Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

#### **2.2.5.2 Categoría con problemas potenciales**

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

### **2.2.5.3 Categoría deficiente**

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Presenta incumplimiento mayor a 60 días.

### **2.2.5.4 Categoría dudoso**

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta incumplimiento mayor a 90 días

### **2.2.5.5 Categoría pérdida**

Las deudas de deudores incorporados a esta categoría se consideran incobrables. Presenta incumplimiento mayor a 120 días

## **2.2.6.- PROVISIÓN SOBRE LA CARTERA DE CRÉDITO**

### ***Específicas***

Las provisiones se constituirán del resultado de la clasificación de la cartera de créditos, de acuerdo a los criterios señalados para cada tipo de crédito.

El cálculo del monto de provisiones, se debe efectuar en base al monto total del crédito adeudado, incluyendo capital e intereses.

En caso, que se reclasificará el crédito en una categoría de riesgo inferior, la institución financiera podrá revertir el exceso de la provisión constituida, empleándose tales recursos prioritariamente en la constitución de otras provisiones específicas. De no ser así a dicho monto se le dará el tratamiento contable de otros ingresos.

### ***Genérica***

Siempre que esté debidamente constituidas las provisiones específicas y la entidad estimará que hechos circunstanciales o coyunturales pudieran originar un desmedro de la calidad de su cartera crediticia podrá constituir provisiones genéricas debidamente sustentadas.

### **2.2.7.- CASTIGOS DE CRÉDITOS INCOBRABLES**

El directorio puede proceder al castigo de un crédito clasificado como “Crédito Pérdida” después de haber agotado todas las posibilidades de su cobro y adicionalmente cuando exista evidencias reales y comprobables de su irrecuperabilidad o en otros casos, cuando el monto del crédito no justifique iniciar acción judicial y haya transcurrido más de doce meses de vencido dicho crédito, sin haberse producido ninguna amortización de su principal e intereses.

La institución deberá fijar dentro de sus políticas de control interno, los procedimientos y medidas necesarios para llevar a cabo el castigo de sus cuentas incobrables, quedando evidencias en las actas respectivas de Directorio u Órgano equivalente, los lineamientos de la misma.

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO SITUACIONAL.**

#### **3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL (PROBLEMA IDENTIFICADO)**

Alcanzar las metas y objetivos planteados por la Cooperativa es importante para ello tenemos que definir el horizonte, para poder visualizar las acciones a emprender, posteriormente pasar a la ejecución y control de lo propuesto. Debemos saber exactamente donde estamos parados, cual es la situación real de la Cooperativa, con qué elementos contamos, que sabemos hacer bien, que tenemos que aprender a hacer para un desempeño eficiente.

Para definir bien la situación de la empresa existe una herramienta, que por ser una de las más simples y conocidas es la más efectiva; el análisis F.O.D.A. Este método, denominado así por las primeras letras de los elementos a analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos y desde adentro como propietarios, accionistas o administradores de la empresa. Por ello para conocer la verdadera situación en la que se encuentra la Cooperativa es necesario la aplicación de un cuestionario de Control Interno que servirá de guía para el análisis de la matriz F.O.D.A.

#### **3.2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ FODA.**

*(VER ANEXO 2 )*

### 3.3 HOJA DE TRABAJO DE RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE CADA COMPONENTE.

Para el Análisis FODA se ha recopilado las conclusiones y recomendaciones del Cuestionario de Control Interno, lo que constituye como herramienta para el trabajo realizado, a continuación mostramos la interpretación de los resultados obtenidos.

#### 3.3.1 .- AMBIENTE DE CONTROL

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>	La entidad cuenta con un reglamento interno administrativo desde cuando se iniciaban las actividades como CACPE Palora , sin embargo no existe un manual de valores éticos formalmente establecido y conocido por todo el personal.	Deberá realizarse un manual formalmente establecido en el cual se inculque por ejemplo la integridad que es un requisito previo para el comportamiento ético. La imagen que proyecta una empresa ante los demás debe ser de integridad en todas sus acciones.
<b>COMPETENCIA PROFESIONAL</b>	La Cooperativa no dispone de una descripción escrita formal de los puestos de trabajo, poseen un reglamento interno pero no esta actualizado y no es comunicado a toda la organización.	Actualizar el Reglamento Interno incluyendo las funciones para cada miembro de la entidad. Capacitar a todo el personal, dependiendo del área que ocupen y el plan de carrera establecido por la entidad.

	<p>En el reclutamiento de personal se procede a realizar la convocatoria, la entrevista previa y se procede con la prueba de conocimientos. La administración no se interesa porque los colaboradores cumplan con todos los procedimientos con integridad y ética.</p>	<p>Brindar capacitación a todos los miembros de la organización, no solo en tema de valores sino también en eficiencia de cada una de las áreas de la cooperativa de manera especial en el área de créditos.</p>
<p><b>FILOSOFÍA Y ESTILO DE DIRECCIÓN</b></p>	<p>La filosofía y el estilo de gestión que mantiene la dirección no son adecuados ,no analizan cuando la entidad produce riesgo , y no se rota el personal sino porque fueren despedidos, el personal contable no ejecuta sus responsabilidades de manera correcta y no tiene conexión directa con el área de sistemas y no centralizan mediante conexión directa la información y no garantiza la presentación correcta de la información financiera y la salvaguarda de los activos</p>	<p>Deberá efectuar rotación de funciones, con la finalidad de que los colaboradores de la entidad sean multidisciplinarios. Aclarar todas las dudas que se mantenga en la organización con respecto a la información contable, tratar de hacer entender el proceso financiero y escuchar criterios con el fin de llegar a establecer mejoras en la organización.</p>

<p><b>MISIÓN POLÍTICAS ORGANIGRAMA</b></p>	<p><b>OBJETIVOS Y</b></p> <p>La estructura organizativa no es apropiada al igual que su capacidad de suministrar información. La definición de las responsabilidades de los principales directivos no es adecuada así como el conocimiento que aplican en su desempeño, existe desconfianza en la capacidad de varios colaboradores de poder dirigir y supervisar.</p>	<p>Darle al colaborador de la organización el apoyo necesario para que crea en su trabajo y en su capacidad de opinión en base a sus límites de autoridad, con el fin de que colabore en todo sentido y respete las líneas de responsabilidad.</p>
<p><b>ASIGNACIÓN AUTORIDAD RESPONSABILIDAD</b></p>	<p><b>DE Y</b></p> <p>La asignación de autoridad y responsabilidad no se incluye en las actividades de gestión y se aplica según niveles de antigüedad y experiencia. El gerente no esta pendiente del desenvolvimiento de sus delegados y por ende de la organización.</p>	<p>Estructurar normas de trabajo y de responsabilidad de control, de modo que se establezcan relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.</p>

### 3.3.2 .- EVALUACIÓN DE RIESGOS

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Se tiene presente que cada actividad desempeñada ayuda a la consecución de la meta institucional. Pero no se tiene claros los objetivos de cada nivel de la entidad.	La administración deberá plantear objetivos por área o nivel de la entidad, de modo que se plasme también las necesidades y objetivos propios por cada una de ellas.
<b>RIESGOS</b>	En la empresa no se identifican y discuten abiertamente los riesgos en base a factores internos y externos, los cuales no se comunican oportunamente. Cuando un riesgo es detectado en el área de cartera no se le hace conocer a toda la entidad.	Los riesgos pueden suscitarse en diversas áreas de la organización pero cuando se da en el área de cartera deben comunicarse a todos los empleados de la entidad para que se puedan tener diversas soluciones frente a dicho riesgo y se colabore con esto, se debe actuar o corregir problemas.

<p style="text-align: center;"><b>ANALISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO</b></p>	<p>No se analizan los riesgos, ni su probabilidad de ocurrencia, se tienen ciertas medidas precautelares ante un riesgo pero no existe un proceso de valoración, esta listo a actuar cuando un riesgo se presente. No se controla las actividades y decisiones tomadas por la administración y dirección.</p>	<p>Los riesgos son valorados en base a criterios de los directivos y de la administración de la entidad , pero resultara efectiva la valuación cuando se efectúe análisis- de procesos como identificación de áreas clave , modos de control significativos y establecimiento de responsabilidad a base de indicadores medibles</p>
<p style="text-align: center;"><b>MANEJO DEL CAMBIO</b></p>	<p>No tienen estructurado un proceso de información de cambios ni de anticipo hacia ellos. El personal no esta listo a actuar cuando un riesgo se presente. No se controla que las actividades y decisiones tomadas por la administración y dirección sean realizadas</p>	<p>Deberá existir un sistema de información de manera que los cambios sean advertidos a fin de que la entidad pueda reaccionar a tiempo. Implantar mecanismos que se anticipen a los cambios que podrían presentarse, de modo que la empresa sea quien imponga los cambios.</p>

**3.3.3 .- ACTIVIDADES DE CONTROL.**

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	No existe una adecuada segregación de funciones una coordinación entre áreas, no existe políticas de manera formal sobre el sistema de control interno y las transacciones están débilmente documentadas. Para todo tipo de transacción no se requiere de la autorización del Gerente, no se cuenta con indicadores de desempeño para evaluar gestión administrativa y contable. Es factible el acceso a las oficinas de administración y contabilidad.	Elaborar un manual de control interno en el que consten políticas y procedimientos para el buen funcionamiento del Sistema, limitar el acceso a las oficinas de administración y contabilidad para evitar posibles pérdidas de recursos, documentación, registros y activos de la entidad.
<b>CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACION</b>	La entidad cuenta con un paquete de software denominado SADFIN, en el cual la información financiera se ve reflejada de manera exacta y correcta , pero no detecta ningún error en el momento de su ocurrencia, su acceso no es limitado no lo manejan en red. Existen ciertas aplicaciones que el personal desconoce o no las interpreta.	Entrenar al personal que tiene acceso al programa para que pueda manejarlo de manera correcta y evitar posibles errores, tener contacto permanente con el proveedor para que el paquete este ajustado a las necesidades y cambios que se presentan en la entidad.

### 3.3.4 .- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>INFORMACIÓN</b>	La información es procesada de manera oportuna, recopilada por sistemas de información pero no esta totalmente coordinada con elementos externos .No se utilizan reportes que faciliten la información. La circulación de la información no se efectúa a nivel global de la entidad.	Deberá toda la organización conocer la importancia de estar al tanto de lo que sucede fuera de la entidad ya que podrían ayudar con el sistema de información para detectar ciertas situaciones de interés. Y se reportara también por escrito la información que determine que sea indispensable la administración
<b>COMUNICACIÓN</b>	Por desconocimiento de las actividades que realizan los auditores externos los empleados del área de cartera no informan sobre determinadas situaciones. Entre contabilidad y administración existe una comunicación adecuada, sobretodo en la verificación de la información que puede ser corregida tiempo. No se comunica al Directorio del desempeño actual de la organización.	Brindar información que requieran los auditores externos para facilitar el entendimiento de las operaciones de la entidad, porque proporcionan a la administración información sobre el control que posee la empresa.

### 3.3.5 .- SUPERVISIÓN

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>ACTIVIDADES DE MONITOREO</b>	Los informes que provienen de fuentes externas no son tomados en cuenta para el hallazgo y reporte de deficiencias. No se comunican las deficiencias de control al nivel inmediato superior para que se tomen las medidas necesarias. El área de cartera no informa hasta el Gerente la situación encontrada y este tampoco al Directorio.	Elaborar un manual de control interno en el que consten políticas y procedimientos para el buen funcionamiento del Sistema, limitar el acceso a las oficinas de administración y contabilidad para evitar posibles pérdidas de recursos, documentación, registros y activos de la entidad.
<b>REPORTE DE DEFICIENCIAS</b>	La entidad cuenta con un paquete de software denominado SADFIN, en el cual la información financiera se ve reflejada de manera exacta y correcta , pero no detecta ningún error en el momento de su ocurrencia, su acceso no es limitado no lo manejan en red. Existen ciertas aplicaciones que el personal desconoce o no las interpreta.	Entrenar al personal que tiene acceso al programa para que pueda manejarlo de manera correcta y evitar posibles errores, tener contacto permanente con el proveedor para que el paquete este ajustado a las necesidades y cambios que se presentan en la entidad tanto interna como externa.

### **3.4 ANÁLISIS FODA**

#### **FORTALEZAS**

- Solidez en la confianza de los socios.
- Tasas de interés competitivas.
- Equipo técnico multidisciplinario
- Direccionalidad de créditos.
- Buen ambiente laboral.
- Experiencia dentro del ramo cooperativo
- Recursos humanos bien capacitados y motivados.
- La calidad en el servicio
- Ubicación apropiada
- Solidaridad participativa de los socios para representar a la cooperativa.

#### **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento de la población.
- Ubicación geográfica estratégica.
- Formación de nuevas empresas.
- Competitividad, obligándonos a ser innovadores.
- Diversidad de áreas para otorgar créditos.
- Mercado en crecimiento

#### **DEBILIDADES**

- Carencia de liderazgo en gestión
- Carencia de evaluación de desempeño.
- Falta de una cultura organizacional.
- Débil desarrollo del talento humano.
- Déficit en el proceso de comunicación.

- Recuperación de cartera tardía
- Incipiente desarrollo corporativo.
- Burocratización de los trámites de crédito.
- Falta de agilidad para la aprobación de los créditos.
- Cambio continuo de los miembros del comité de crédito.
- Falta de organización en la ejecución del trabajo.
- No poseen un manual de procedimientos específicos para la otorgación de créditos.
- Falta de capital de trabajo
- Conocimiento inadecuado del mercado

## **AMENAZAS**

- Problemas legales internos.
- La crisis económica mundial imposibilita el crecimiento de la empresa.
- La inestabilidad política y económica del país.
- La competencia desleal entre empresas que prestan el mismo servicio.
- Inestabilidad política y jurídica
- Morosidad en el pago de los dividendos.
- Desvío del destino de los créditos.
- Aumento considerable de cooperativas de ahorros.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. MARCO PROPOSITIVO DE LA EMPRESA**

#### **4.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **4.1.1 Título**

**MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PALORA LTDA. SUC. HUAMBOYA.**

##### **4.1.2 Institución ejecutora**

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda.

##### **4.1.3 Beneficiarios**

El personal Directivo y Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda. Suc. Huamboya.

##### **4.1.4 Ubicación**

Las oficinas administrativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda. Suc. Huamboya Suc. Huamboya se encuentra ubicado en la provincia de Morona Santiago, Cantón Huamboya, Avenida 3 de Noviembre y 10 de Agosto.

##### **4.1.5 Tiempo estimado para la ejecución**

Inicia la elaboración de la memoria técnica inicia el 29 de noviembre del 2009 y termina el 20 de Marzo del 2010.

#### 4.1.6 Equipo técnico responsable.

##### Equipo Investigador:

Maritza Lourdes Cabay Huebla y Alexandra Marisela Quezada Merchán.

##### Tutor:

Ing. Luis Merino

#### 4.1.7 Costo

**INGRESOS:** Los ingresos para la ejecución de la Investigación ascienden a \$1000.00, los mismos que serán financiados por los investigadores de este trabajo.

##### EGRESOS:

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
• libros	5	25	125.00
• Útiles de Oficina	Varios	-	200.00
• Anillados	7	3.00	21.00
• Copias de Textos	100	0.02	2.00
• Impresiones	500	0.07	35.00
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			
• Computadora	2	-	-
• Flash Memory	2	12.00	24
• Internet	50H	0.70	35.00
<b>OTROS</b>	-		
Gastos. De Transporte			200.00
Alimentación.			150.00
Otros			150.00
<b>SUB TOTAL RECURSOS</b>	-	-	942.00
Imprevistos			58.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>1000.00</b>

## **4.2 INTRODUCCIÓN**

El control interno constituye una faceta fundamental de la gestión administrativa y financiera de una organización. Se trata de una serie de procesos, decisiones, acciones e instrumentos de aplicación consistentes, articulados en los procesos y proyectos de las organizaciones que se desarrollan en puntos previos, concurrentes o posteriores a determinados actos administrativos como un medio para el logro de los objetivos previstos.

El control interno está presente en todos los procesos institucionales desde antes que estos den inicio y mediante procesos de verificación y otros similares hasta después de que han concluido.

El crédito es una herramienta valiosa para apoyar la gestión gerencial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda. Suc. Huamboya, el trabajo de esta área debe ofrecer soluciones y políticas para ubicar y recuperar el crédito y de esta manera garantizar resultados a la Cooperativa.

El crédito tiene riesgos implícitos en cada una de sus fases de ejecución, por ello, se busca administrar adecuadamente todos y cada uno de estos riesgos.

Este manual de procedimientos es un conjunto de normas y reglamentos que se espera su aplicación sea de carácter obligatorio.

El éxito del Manual de Control Interno, se podrá medir por el grado de aceptación que los usuarios le asignen, aunque es difícil que pueda proporcionar todas las pautas necesarias para combinar el conocimiento administrativo – financiero y el del sistema. Para ello se establece una serie de procedimientos y métodos que ayudaran al personal involucrado en la gestión operativa funcional y administración a unir esfuerzos para la toma de buenas decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda. Suc. Huamboya.

## **4.3 OBJETIVOS**

### **4.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Manual de Control Interno el manejo y recuperación de Cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda. Suc. Huamboya, que permitan un eficiente control de cartera y retorno oportuno de la inversión en crédito.

### **4.3.2 Objetivos Específicos.**

- Establecer normas de desempeño para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, y garantizar que los resultados se usen de la manera más eficaz para alcanzar los objetivos institucionales.
- Implementar políticas de control interno para lograr una ubicación y recuperación de cartera eficaz garantizando el retorno de los recursos de la Cooperativa.
- Proponer un sistema adecuado de control financiero que permita asegurar la disponibilidad de recursos económicos para cumplir los compromisos y obligaciones de la Cooperativa con sus socios.

## **4.4 ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El manual de Control Interno constituye una herramienta de gestión administrativa y financiera que a través de procedimientos normativos sencillos y sistemáticos, tienden a brindar una apropiada orientación y facilidades para que los funcionarios y empleados de la Cooperativa vinculados con las actividades de administración y control, den fiel y oportuno cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes; así como uniformar criterios y fortalecer los controles internos establecidos para la administración eficaz de los recursos institucionales.

En este sentido, el presente Manual de Control Interno es de aplicación obligatoria en el área de Cartera de la Cooperativa, los ajustes que fueren necesarios para adoptarla a la actividad de cada departamento, deberá contar previamente con la aprobación de la Gerencia y los organismos de Control Interno de la Institución.

## **4.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO**

### **4.5.1 FUNDAMENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Para que un sistema de control interno sea efectivo, no basta con tener actividades de control apropiadas, ni con políticas y procedimientos que permitan identificar, analizar y administrar los riesgos de la actividad, ni políticas de información y comunicación adecuadas, ni con esquemas de monitoreo y supervisión efectivos. Para que todo ello sea posible, debe generarse y promoverse permanentemente un ambiente en la institución que influya positivamente sobre el control en todos los niveles de la organización.

Debe contarse con una metodología de selección de personal que, en la medida de lo posible, permita identificar a potenciales empleados con altos niveles de ética y que desde el proceso de contratación se enfatice en la importancia de los valores institucionales y la vez ayude a la consecución de los objetivos trazados por la CACPE PALORA..

### **4.5.2 CÓDIGO DE ÉTICA**

La Cooperativa debe adoptar y mantener, debidamente aprobado, un código de ética que incluya, como mínimo, valores relacionados con la integridad, la honestidad, la lealtad, la responsabilidad, la confidencialidad, todo de acuerdo con los valores y principios organizacionales, y los siguientes aspectos:

#### **a) Valores Éticos**

Hacer referencia a principios de comportamiento como la Honestidad, la Lealtad, la Integridad, la Responsabilidad, la Confidencialidad, Compromiso Social, y aquellos que deban ser característicos involucrados con la Cooperativa.

Estos valores éticos deben ser difundidos ampliamente mediante programas de capacitación y formación, cartillas de uso práctico, carteleras, en los sistemas de información, en los manuales de procedimientos, y demás medios de difusión, y ser conocidos y aceptados por los empleados al momento de su vinculación y durante el tiempo que trabajen en el otorgamiento de los créditos. Para este último efecto, se recomienda hacerle firmar un documento de conocimiento, aceptación y acatamiento por parte de los empleados.

#### **b) Manejo de los Conflictos de Interés**

Los empleados de la Cooperativa deben evitar o, al menos, minimizar los conflictos de interés.

El Código de Ética pretende identificar las diferentes situaciones que se puedan considerar como generadoras de conflictos de interés, la forma de manejarlos, y los procedimientos que deben adoptar los empleados para informarlas o solucionarlas.

- Si existen relaciones personales o de negocios entre los Coordinadores de Sucursal o Asesores Financieros, jefes o encargados de proporcionar créditos, con los socios que solicitan créditos, aquellos deben informarlo a la instancia superior correspondiente y rehusarse a participar en el proceso de otorgamiento o administración del crédito.

#### **c) Actuaciones prohibidas al personal**

El Código debe establecer las actuaciones que se consideren prohibidas para el personal, tales como:

- Anunciarse como empleado de la Cooperativa o a su vez del área de Cartera para obtener provecho personal.
- Adoptar comportamientos, dentro o fuera de la Cooperativa, que riñan con las buenas costumbres, como las relacionadas con el hecho de dar o prestarse para espectáculos grotescos en público, participar en grupos de personas que se presten para actividades que vayan contra la moral y las buenas costumbres.
- Tratar de una manera discriminada a los solicitantes de los créditos por su condición social o económica.

- Quitar los clientes de los operadores de Crédito con trampas solo con la intención de alcanzar los objetivos trazado por la Cooperativa.
- Difundir mala fama de los operadores a los solicitantes de un préstamo con la intención de atraer más clientes.

**d) Manejo de la información privilegiada por los miembros de la Cooperativa.**

Es prohibido el uso o aprovechamiento, la difusión o publicación a terceras, que perjudique a la entidad financiera, solo con la intención de beneficio personal o de terceros, tales como nuevas líneas de productos, oportunidades de inversión, manuales, productos, estrategias comerciales, etc.

Se entiende por información privilegiada aquella que no haya sido revelada, o aquella que por disposición de la entidad debe quedar restringida al público.

**e) Relaciones con los clientes**

Las relaciones con los socios deben ser manejados en ambientes estrictamente de negocios, de manera que ellos no tengan la posibilidad de entender que cualquiera otra relación le puede dar ventajas en sus operaciones financiera.

**f) Prohibiciones para los operadores de crédito y Jefe de Crédito.**

Los operadores de créditos el jefe que están encargados en la otorgación de créditos están prohibidos a:

- Solicitar o recibir dineros de los socios y clientes, sin estar autorizado expresamente.
- Ofrecer préstamos sin tener facultad para ello.
- Ofrecer condiciones financieras o plazos especiales para los préstamos y las captaciones sin tener facultad para ello.
- Ofrecer la condonación o refinanciación de créditos, o una porción de ellos, sin contar con facultades para ello.

- En general, ofrecer cualquier ventaja a los socios y clientes, apartándose de las directrices institucionales.
- Realizar la gestión de los créditos sin tener la documentación sustentadora y necesaria para la aprobación de un crédito.
- Ofrecer créditos para actividades que no son productivas.
- Dar montos excesivos de créditos a personas que no poseen una garantía suficiente o que no posean la liquidez necesaria.

#### **4.5.3 BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS INVOLUCRADOS EN LA CACPE PALORA SUC. HUAMBOYA –CREDITOS.**

Un sistema de control interno efectivo ayudara al funcionamiento de cartera en:

- Mejorar el trabajo en la otorgación de créditos;
- Conocer cuáles son las responsabilidades de los miembros de la Cooperativa.
- Minimizar los riesgos que deparan la otorgación de créditos.
- Aplicar los principios de ética en el trabajo.

De esta manera, el Departamento de créditos que funciona en la CACPE Palora. Estará capacitado para actuar en ambientes económicos competitivos y rápidamente cambiantes, para ajustarse a los requerimientos y prioridades de socios y en gran parte del gobierno y demás entes reguladores.

Conforme a lo anterior, el presente manual que pretende implementar en esta Área, estará sustentado en los siguientes postulados:

##### **1. Responsabilidades**

Con el fin de generar bases sólidas al sistema de control interno, deben:

- Establecer y mantener códigos de ética y criterios en cuanto a prácticas de negocios aceptables y no aceptables;

- Promover altos estándares de ética e integridad y ejercicio de los valores institucionales por parte de todos los operadores de crédito;
- Dar ejemplo en cuanto a la rigurosa observancia de todas las disposiciones externas e internas que afectan la Cooperativa;
- Definir una cultura organizacional que enfatice y demuestre, en todo el personal, la importancia de los controles internos desde una visión más preventiva que correctiva;
- Estar comprometidos en contar con personal competente, motivado y que conozca con la suficiente claridad las reglas de juego;
- Disponer de mecanismos de permanente evaluación y seguimiento a los principales riesgos del otorgamiento de crédito.

## **2. Responsabilidades Básicas de los involucrados en el Programa de Reactivación Productiva.**

En primer lugar mencionaremos los involucrados en la otorgación

- Consejo de Administración
- Comité de crédito
- Gerente.
- Jefe de Crédito
- Operadores de Crédito.

**Consejo de Administración.-** Es el organismo de dirección de la Cooperativa y y esta integrado por siete vocales principales y siete vocales suplentes. Dentro de sus atribuciones y deberes esta el establecer las políticas crediticias, en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto, y nombrar el comité de crédito.

**Comité de Crédito.-** Estará integrado por dos miembros designados por el Consejo de Administración entre los funcionarios de la Institución y el Gerente que lo presidirá. Su función será resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas y condiciones determinadas por el propio consejo en el reglamento de crédito.

**Gerentes.-** Es el representante legal de la Cooperativa y será nombrado por los Consejos de Administración. Como administrador general de la Cooperativa tiene las siguientes atribuciones y deberes relacionados al área de créditos;

- Implementar las políticas institucionales y la normatividad interna, en el marco de las disposiciones legales que regulan a la institución.
- Informar por escrito al Consejo de Administración, periódicamente y cuando le soliciten, sobre la situación económica – financiera de la Cooperativa, el comportamiento de la cartera, situación de tesorería, patrimonio técnico y otros reportes importantes.
- Presidir el Comité de Crédito.
- Proponer al Consejo de Administración las políticas que permitan la operatividad de la Cooperativa.

**Jefe de Crédito.-** Son responsables de la implementación y ejecución de la política de Crédito y a través de la Gerencia General o del Comité de Crédito , tienen la responsabilidad de proponer nuevas políticas , su actualización cambios o modificaciones a fin de que las mismas sean un instrumento útil y actualizado.

#### **Funciones.**

1. Firmar la documentación de los créditos que están siendo llevados por los operadores de crédito.
2. Controlar que los documentos estén acordes a lo que exige el comité.
3. Asignar los controles de inversión de los créditos ya otorgados a los diferentes operadores que trabajan en el área

4. Emitir mensualmente informes con lo que respecta a la otorgación de los créditos a la Oficina Matriz.
5. Hacer cumplir a los operadores los objetivos y metas establecidos por la CACPE Palora.
6. Informar sobre las disposiciones tomadas por la gerencia o comité de crédito de la CACPE Palora.
7. Designar los Controles de Inversión que harán de los créditos ya dados por los operadores.
8. Supervisar y vigilar, las deficiencias detectadas en la gestión de cobro de los créditos y del control de cartera de la CACPE Palora.

**Operadores de Crédito,-** Estos tienen las funciones de:

- Informar sobre los créditos que otorga la cooperativa de manera cordial
- Brindar asesoramiento técnico
- Realizar los controles de inversión
- Realizar inspecciones el lugar en el que se va dar el crédito

#### **4.5.4 NIVELES DE APROBACIÓN DE MONTO DE CREDITO**

La máxima autoridad crediticia es el Consejo de Administración, delegando autoridad para la aprobación a:

<b>NIVELES DE APROBACIÓN</b>	<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	<b>MONTOS LIMITES</b>
1	Jefe de Crédito	Hasta 2000.00
2	Comité de Crédito de Agencias y Jefe de Agencias.	Hasta 5000.00 con garantía Quirografaria
3	Comité de Crédito.	Desde 5001.00 con garantía quirografaria todos los créditos hipotecarios y los créditos de los funcionarios y Directivos.

Los titulares de aprobación, serán directamente responsables de la aprobación de los créditos y a los posibles riesgos que estos generen como puede ser la morosidad o vencimiento de cartera.

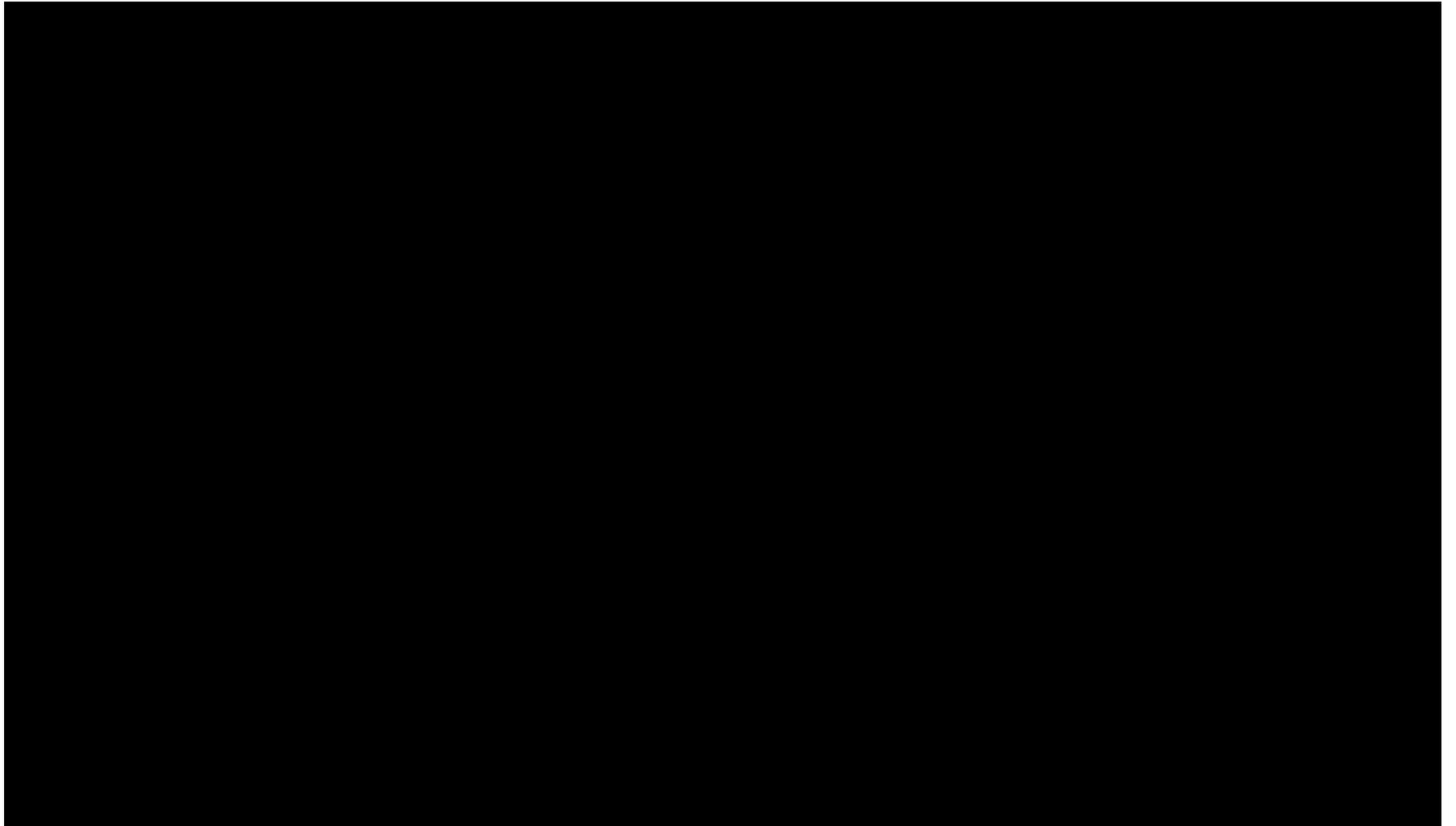
Los titulares se reunirá tantas veces estime necesario para hacer cambios en las metodologías crediticias y cuando lo exijan las políticas relacionadas con la aprobación de los créditos que deban someterse a su consideración.

#### **4.5.5 CAPITAL INSTITUCIONAL**

El capital Institucional constituirá los recursos propios disponibles de la institución destinada para el servicio crediticio. Estos recursos podrán ser utilizados para el financiamiento hasta por 10 años que en el mejor de los casos será hasta 60 meses.

Son los recursos que los socios ahorristas confían en la cooperativa bajo cualquier modalidad de ahorro y deposito y podrán ser utilizados para financiar proyectos de préstamos, negociables según la actividad económica del usuario, a corto y mediano plazo hasta un periodo de 60 meses plazo.

#### **4.5.6 TIPOS Y CONDICIONES DE CRÉDITO**



#### **4.5.7 SUJETOS DE CRÉDITO**

Con la implementación de este documento, la Cooperativa persigue satisfacer las necesidades de financiamiento y facilitar con prontitud al acceso crediticio para todas las líneas de crédito, desde los préstamos personales hasta todos los sectores productivos de servicios y de comercio.

Será sujeto de crédito toda persona natural o jurídica que sea socio activo de la Cooperativa que en base a convenios con otras instituciones califique para ser beneficiario de fondos especiales , que haya sido evaluado a través de un análisis técnico y que cumplan con las condiciones específicas que se establecen a continuación.

##### a) Personas Naturales

- Ser socio y tener su cuenta de ahorros con el depósito requerido.
- Ser ecuatoriano por nacimiento o naturalizado, o extranjero con residencia legal, mayor a 20 años y menor de 70 años y encontrarse en el ejercicio de sus derechos civiles.
- Estar solvente en sus compromisos en calidad de Asociado con la Cooperativa (Tener al día sus certificados de aportación mínimo, obligatorios).
- Tener una actividad laboral, productiva, comercial, o profesional que le permita demostrar su capacidad de pago.
- Ofrecer garantías satisfactorias y suficientes.
- Tener una calificación como socio o cliente “A” en el sistema Financiero. Se aceptaran socios o clientes con calificación menor, siempre y cuando presenten un respaldo de su cancelación.
- No se podrá conceder créditos ni recibir la garantía de personas que tengan créditos castigados por insolvencia o que mantengan créditos en ejecución con alguna institución del Sistema Financiero, hasta que regularicen dichas operaciones.

## **b.- Personas Jurídicas**

- Ser una entidad civil, con personería jurídica reconocida por los organismos estatales correspondientes.
- Presentar documentación que acredite la autorización del ejercicio de su actividad (RUC)
- Escritura de Constitución y copia de los estatutos vigentes.
- Tener un patrimonio neto igual o mayor al monto del crédito solicitado que garantice la devolución del mismo.
- Tener una cuenta de ahorro con el depósito requerido.
- Tener al día sus certificados de aportación obligatorios.
- Demostrar los ingresos que genera su actividad con documentos contables e impositivos que demuestren su capacidad de pago.
- Proveer la información económica financiera histórica y proyectada de la empresa para el análisis de la solicitud de crédito.
- Acreditar la autorización correspondiente para contraer deuda en representación de la empresa.
- Acreditar a sus representantes legales.
- Evaluar las garantías hipotecarias ofrecidas por el socio solicitante del crédito con el informe legal sobre el estado de títulos a constituir en garantía.
- Tener una calificación como socio o cliente “A” en el sistema financiero. Se aceptaran socios o clientes con calificación “B” siempre y cuando presenten un respaldo de su cancelación.
- No se podrá conceder créditos ni recibir la garantía de Empresas que tengan créditos castigados por insolvencia o que mantengan créditos en ejecución con algunas instituciones del sistema financiero.

#### **4.5.8 RECARGOS POR MORA**

En caso de atrasos en el pago de sus obligaciones, el asociado deberá pagar una penalidad equivalente al 1.1. Veces, adicional a la tasa pactada, el cobro del interés por mora será efectivo a partir del primer día del vencimiento de la cuota.

Al mismo tiempo se hará un recargo adicional por gestión de cobros; que es un valor fijo, establecido y modificado por el comité de crédito y se aplica para imponer autoridad en el pago estricto de las fechas de vencimiento y disminuir los costos adicionales por recuperación de los recursos colocados.

Estos valores se fijan de acuerdo al tipo de crédito. Se establece como excepción que este cobro no se aplicara a los prestamos concedidos bajo convenio Institucional y para aquellos socios o clientes del cuyo pago de nominas se realizan en la institución..

#### **4.5.9 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA DE CRÉDITOS.**

La adecuada administración de las Políticas de Crédito, estará confiada a la Gerencia General de la Cooperativa, quien después de recibir todas las sugerencias de modificaciones, promoverá ante el Consejo de Administración, la autorización de las modificaciones respectivas.

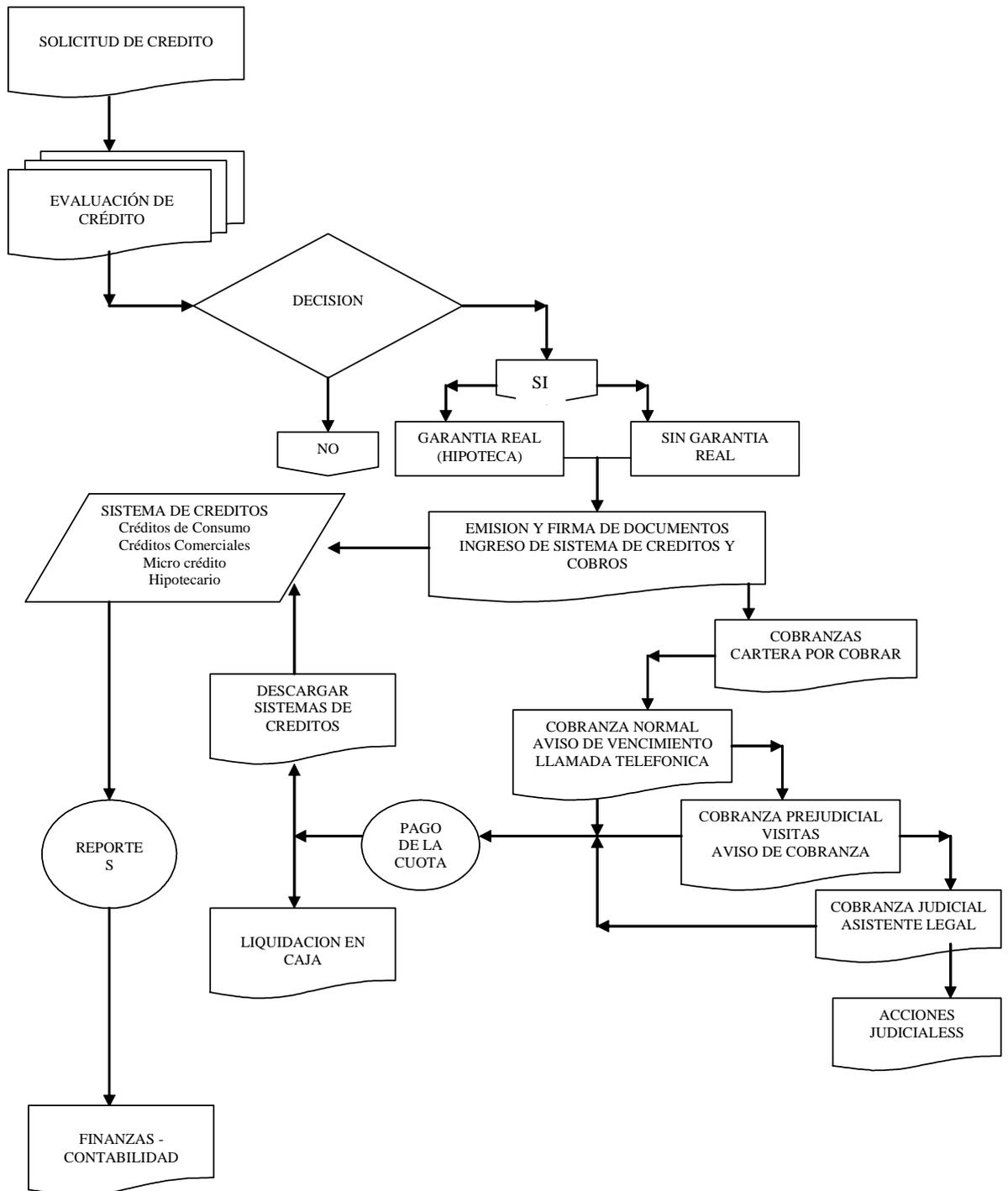
<b>TIPOS DE CRÉDITO</b>	<b>RECARGOS DE MORA</b>	<b>COSTO</b>
Consumo	A partir de 2 días	US\$ 5,00
Comercial	A partir de 3 días	US\$ 5,00
Micro crédito	A partir de 2 días	US\$ 5,00
Hipotecario	A partir de 10 días	US\$ 5,00

Las personas para sugerir modificaciones serán los jefes de Área, Jefes de Agencia y funcionarios del departamento de crédito; como también el auditor Interno de la Cooperativa. Toda sugerencia de modificación deberá hacerse por escrito, justificando el cambio de políticas y procedimientos que se recomienda. Se establece que este documento será revisado y nuevamente aprobado en un plazo no mayor a 6 meses a partir de su aprobación.

## II

### 4.6 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA CARTERA

#### 4.6.1 PROCESO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS



#### 4.6.1.1 Solicitud de Crédito Manual

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA  
EMPRESA DE PALORA  
SOLICITUD DE CREDITO DE EMERGENCIA**



<b>MONTO</b>		<b>FECHA</b>	
<b>GARANTIAS</b>		<b>SOBRE FIRMAS</b>	<b>PRENDARIO</b>

<b>DATOS DEL SOLICITANTE</b>		<b>TASA DE INTERES:</b>	
<b>NOMBRE:</b>		<b>SOCIO:</b>	<b>LIBRETA NRO:</b>
<b>C.I.:</b>	<b>ESTADO CIVIL :</b>	<b>CARGAS FAMILIARES:</b>	
<b>OCUPACION :</b>	<b>CARGO:</b>		<b>SUELDO:</b>
<b>CONYUGUE:</b>		<b>C.I.:</b>	<b>OCUPACION:</b>

<b>INFORMACION ECONOMICA DEL SOCIO</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		\$
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		\$
<b>TOTAL</b>		\$

<b>DEL GARANTE</b>			
<b>NOMBRE:</b>		<b>NRO. SOCIO :</b>	<b>C.I.</b>
<b>ESTADO CIVIL</b>		<b>CONYUGUE</b>	
<b>OCUPACION</b>		<b>SUELDO</b>	

<b>INFORMACION ECONOMICA DEL GARANTE</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		\$
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		\$
<b>TOTAL</b>		\$

<b>ESTADO DE CUENTAS</b>			
<b>SALDO PROMEDIO</b>		<b>PRESTAMO NRO.</b>	
<b>CERTIFICADOS</b>		<b>GARANTIAS OTORGADAS</b>	
<b>TOTAL</b>			
<b>OCUPACION</b>		<b>SUELDO</b>	
SOLICITANTE		GARANTE	

**APROBACION:**

**CANTIDAD APROBADA :**

**PLAZO :**

\_\_\_\_\_  
GERENTE

#### **4.6.1.2 SADFIN (Software de Administración Financiera para Cooperativas)**

El sistema Software de Administración Financiera para Cooperativas SADFIN, es un producto de la Corporación Systecoop, que ayuda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda. a realizar sus actividades tanto Financieras como Administrativas de manera ágil y eficiente.

Las características que se han incorporado al sistema son:

1. Concepto de multiempresa.
2. El sistema está diseñado para controlar más de una moneda.
3. Ambiente gráfico.
4. Registro de firmas y fotografías.
5. Incorporación del concepto de cliente (aparte del concepto "socios").
6. Cambio de topología de la red.
7. Desarrollo de subsistemas para el manejo de áreas netamente administrativas.
8. Incorporación de las Bases de Datos a los sistemas informáticos y el uso de los archivos planos utilizados en otras aplicaciones con propósitos de generar información adicional.
9. Basado en una arquitectura cliente - servidor, soportado en una base de datos relacional y construido con las herramientas más modernas con orientación a objetos.

El sistema Software de Administración Financiera para Cooperativas, gracias a la generación oportuna y exacta de información contable, financiera y de gestión, contribuye eficientemente a:

1. La toma de decisiones;
2. Realizar análisis y planificación operativa, táctica y estratégica;
3. Hacer efectivos los procesos generando los resultados deseados,

4. Lograr la eficiencia de los procesos, optimizando los recursos empleados,
5. Lograr seguridad en la ejecución de los procesos, minimizando al máximo las posibilidades de errores.
6. Lograr una administración coherente de los activos, pasivos y patrimonio, y en general controlar los recursos humanos, materiales y económicos.
7. Administrar eficientemente los recursos de la Cooperativa

### Solicitud de Crédito Ingreso al Sistema SADFIN

The screenshot displays the 'Cartera' software interface with the 'Ingreso de Solicitud' form. The form is divided into several sections:

- Solicitante:**
  - Cliente: 777 (Natural selected, Jurídica unselected)
  - Identificación: CEDULA, 1400501936
  - Apellidos: PINTO BERMEO
  - Nombres: PATRICIO ELIAS
  - Sector: HUAMBOYA
  - Dirección: HUAMBOYA, CALLE LIBERTAD
- Información del solicitante | Datos del conyuge | Ingreso Datos De Solicitud | Imprimir Solicitud**
- Datos de Solicitud:**
  - Nº. Solicitud: 48
  - Clase de Crédito: CONSUMO
  - Intervalo: MENSUAL
  - Monto Solicitado: 1,000.00
  - Número Cuotas: 12
  - Fecha Ingreso: 03/23/2010 (MM/dd/aaaa)
  - Tipo de Amortización: CUOTAS FIJAS
  - Destino: CAPITAL DE TRABAJO
  - Tasa %: 21.50
  - Fecha Aprobado: 00/00/0000 (MM/dd/aaaa)
- Primer Garante:**
  - Número: 346
  - Tipo: SOCIO
  - C.I.: 1400362123
  - Natural selected, Jurídico unselected
  - Nombres: GUARANGO ANDRADE ELOY ELIGIO
- Segundo Garante:**
  - Número: [Empty]
  - Tipo: [Empty]
  - C.I.: [Empty]
  - Natural unselected, Jurídico unselected
  - Nombres: [Empty]

#### 4.6.2 PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE CRÉDITO

El otorgamiento del crédito está determinado por la capacidad de pago del solicitante que, a su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios.

La evaluación del solicitante para el otorgamiento del crédito debe considerar, su entorno económico, la capacidad de hacer frente a sus obligaciones frente a variaciones cambiarias, las garantías preferidas, preferidas de muy rápida realización y preferidas autoliquidables.

Para evaluar el otorgamiento de créditos comercial e hipotecario, se analizará la capacidad de pago en base a los ingresos del solicitante, su patrimonio neto, importe de sus diversas obligaciones, y el monto de las cuotas asumidas para con la cooperativa; así como las clasificaciones asignadas por las otras empresas del sistema financiero.

### **Proceso para la Evaluación de Crédito**

#### **4.6.2.1 Paso Nro 1.- RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO Y DOCUMENTACIÓN.**

Se deberá recepcionar la solicitud de crédito y garantías debidamente llenada según el formato lo indica, es importante que el solicitante consigne los datos generales, direcciones, teléfonos, referencias comerciales bancarias, bienes patrimoniales,

#### **4.6.2.2 Paso Nro 2.- VERIFICACIÓN DE DATOS.**

##### **4.6.2.2.1 Verificación Central de Riesgos**

CREDIREPORT nos brinda información del solicitante, la cual han sido recabadas de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y otras entidades particulares con el siguiente detalle.

**Datos e Identificación del Solicitante .-** según este detalle podemos obtener el RUC, Estado del contribuyente, direcciones, en caso de una empresa quienes son sus representantes legales, en caso de una persona natural si es representante legal de una o varias empresas.

**Endeudamiento del Solicitante.-** según este detalle nos brinda información del solicitante a nivel de la SBS, en la cual podemos obtener la calificación de sus últimos 6 meses según su endeudamiento con entidades financieras, así como la

cantidad de entidades con las que viene operando, así como el detalle de su endeudamiento.

#### **4.6.2.2.2 Verificación del Domicilio Laboral**

Se deberá proceder a realizar visitas al domicilio y centro laboral del solicitante y aval ( si fuera el caso) con el siguiente carácter:

**Domiciliaria.-** Confirmar que el solicitante habite o sea propietario del domicilio con documentos acreditables, así mismo de manera objetiva verificar status de la vivienda, muebles con los que cuenta, entorno familiar.

**Laboral.-** Confirmar la relación laboral del solicitante con la empresa donde labora (antigüedad laboral, cargo, sueldo) en el caso de ser trabajador dependiente, si fuera el caso de ser independiente se deberá verificar (antigüedad del negocio, mercadería en stock, maquinaria para producción, número de trabajadores, afluencia de clientes)

En ambos casos se deberá tener presente la ubicación del domicilio y del centro laboral, considerando que aquellas direcciones ubicadas en zonas peligrosas o de difícil acceso no podrán calificar para el crédito.

**Primera entrevista de crédito.-** En la primera entrevista se deberá tratar de obtener la mayor información posible tales con la siguiente ayuda memoria

##### **1. Monto y propósito del crédito**

- Qué producto necesita
- En que tiempo lo piensa pagar
- Para que requiere el producto

##### **2. Fuentes de Pago**

- Como pagará su préstamo

- Cuales son sus fuentes principales de financiamiento
- Que otras fuentes de pago son disponibles
- Quienes son sus principales proveedores

### **3. Datos Financieros (Negocios o Empresas)**

- Balances del año anterior
- Balances a la fecha (tres meses últimos)

### **4. Confianza**

- Generalidades
- Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación por más simple y rápida que sea
- Todo crédito tiene riesgo por fácil y bueno y bien garantizado que parezca
- El análisis del crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que solo disminuya
- Dado que en las decisiones de crédito no estamos actuando con variables exactas, debe jugar un rol muy importante el buen criterio y sentido común
- Antecedentes Generales anteriores a crédito.
- Seriedad y moralidad

#### **4.6.2.2.3 Verificación de Referencias Bancarias y Comerciales**

Sé deberá proceder a revisar las referencias de terceros tanto de instituciones financieras (bancos) y comerciales (Proveedores), buscando obtener la siguiente información:

- Tipo de relación comercial

- Antigüedad de relación comercial
- Calificación de relación comercial
- Línea de crédito obtenida por el solicitante
- Tipos de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, descuento, etc.)
- Saldo promedio en cuentas corrientes.
- Movimiento promedio en cuentas corrientes.
- Comportamiento de pago
- Forma de pago de deuda

Esta información nos permite tener una visión sobre el comportamiento del solicitante con otras instituciones, teniendo en cuenta que muchas veces existe un mejor comportamiento con instituciones financieras que con instituciones comerciales.

#### **4.6.3 CONSIDERACIONES DE REVISION DOCUMENTARIA**

- Documentos personales deudor y garante, (Cedula de Identidad, Certificado de Votación Nacional con referencia a las ultimas elecciones), caso contrario se rechazara el expediente.
- Documentos de la Cooperativa deudor y garante (Carné de Socio, Certificado de Votación de la Cooperativa)
- Factura luz, agua, teléfono, deben ser del ultimo mes y debidamente cancelados.
- La cuota mensual no deberá exceder del 30% del ingreso mensual del solicitante en caso de una persona natural
- La ubicación del domicilio y/o centro laboral del solicitante deberá estar dentro de la jurisdicción que abarque la sucursal, y no deberá estar considerado dentro de zonas peligrosas o de difícil acceso.

- Las personas casadas deberán presentar los datos de sus conyugues, así deberán firmar ambos los documentos respectivos.
- Se considerara como propiedades del solicitante siempre y cuando acrediten mediante inscripción en el registro de la propiedad en cual figure su nombre
- En caso de personas naturales con negocios el ingreso promedio mensual se determinara con el promedio de sus ventas declaradas en la declaración mensual al Servicio de Rentas Internas.
- Se rechazara aquellos expedientes que presenten:
  - Pagares protestos en los últimos 6 meses
  - Cheques devueltos en los últimos 6 meses
  - Información comercial o financiera negativa
  - Calificación SBS de problema potencial, deficiente, dudoso y pérdida
  - Créditos castigados con antigüedad a 2 años
  - Cuentas corrientes cerradas con antigüedad a 1 año
  - Con problemas judiciales y de morosidad
  - Con problemas de morosidad tributaria
- Si un cliente dejo de ser cliente activo mas de 1 año deberá volver a presentar todo su expediente y ser evaluado nuevamente
- La información crediticia actualizada de un cliente es básica, por lo que periódicamente debe ser reactualizarse esta información

## Aprobación de Sistema

**Cartera**  
 Mantenimiento Consultas Procesos Definiciones Edición Ventana ?

**Aprobación Solicitud de Crédito**

Socio / Cliente

Cliente: 777  Natural  Jurídica Identificación: CEDULA 1400501936  
 Apellidos: PINTO BERMEO Nombres: PATRICIO ELIAS  
 Sector: HUAMBOYA  
 Dirección: HUAMBOYA, CALLE LIBERTAD

Datos de Solicitud

Nº. Solicitud: 48 Estado: Recibido  Aprobado  Negado  Anular   
 Clase de Crédito: CONSUMO Tipo de Amortización: CUOTAS FIJAS  
 Intervalo: MENSUAL Destino: CAPITAL DE TRABAJO  
 Monto Solicitado: 1,000.00 Monto Aprobado: 1,000.00  
 Número Cuotas: 12 Tasa %: 21.50  
 Fecha Ingreso: 03/23/2010 (MM/dd/aaaa) Fecha Aprobado: 03/23/2010 (MM/dd/aaaa)  
 Observación:

## Ingreso De Garantías

### Sin Garantía Real

**Créditos**

Cliente

Cliente: 777  Natural  Jurídica Identificación: CEDULA 1400501936  
 Apellidos: PINTO BERMEO Nombres: PATRICIO ELIAS

Plantillas

Usar Definidas  Débito Automático  Acreditaciones  Cheque

Ingreso De Observaciones Tabla De Amortización Lista De Plantillas Cuentas Seleccionadas

Ingreso de Crédito Selección de Garantes **Garantes y Garantías** Ingreso De Comisiones

Garantías Personales

No	Apellidos	Nombres
1	ELOY ELIGIO	GUARANGO ANDRADE

Garantías Reales

Clase de Garantía	Titular	Monto
-------------------	---------	-------

## Garantía Real (Hipoteca)

**Créditos**

Cliente  
 Cliente: 777  Natural  Jurídica Identificación: CEDULA 1400501936  
 Apellidos: PINTO BERMEO Nombres: PATRICIO ELIAS

Plantillas  
 Usar Definidas  Débito Automático  Acreditaciones  Cheque

Ingreso De Observaciones | Tabla De Amortización | Lista De Plantillas | Cuentas Seleccionadas

**Ingreso de Crédito** | Selección de Garantes | Garantes y Garantías | Ingreso De Comisiones

Plantilla De Crédito  
 Línea: NO APLICABLE Solicitud: 48 Reliquidación: NORMAL  
 Finacia: NO APLICABLE Garantía: HIPOTECARIOS Clase: CONSUMO  
 Tipo: NORMAL Tipo SD: EN CADA DIVIDENDO Destino: CAPITAL DE TRABAJO

Datos Del Crédito  
 No. Cred: Amortiza: CUOTAS FIJAS Intervalo: MENSUAL Misma fecha   
 Pagare: 5888 Vinculación: PROPIA Inicio(m/d/a): 03/23/2010 Tasa: 21.50  
 Cuotas: 12 Capital: 1,000.00 1er. Pago: 04/23/2010 %S. Dsgr: .000366

## Cobranzas

**Pagos**

Cliente  
 Cliente: 777  Natural  Jurídica Identificación: CEDULA 1400501936  
 Apellidos: PINTO BERMEO Nombres: PATRICIO ELIAS

Créditos | Tabla de Amortización | Dividendos | **Detalle de pagos** | Papeleta | Imprimir

Detalle

Forma de pago  
 Efectivo  
 Cheques Locales  
 Cheques Otras Plazas  
 Cheques Internacionales  
 Debito a Cuentas

Detalle de dividendos

Rubro	Valor		
CAPITAL	86.67		
INTERES	33.96		
INTERES MORA	1.71		
NOTIFICACIONES	3.00		
AHORRO CERTIFICADOS	0.85		
Capital	Interes	Otros	Total a pagar
86.67	33.96	7.56	128.19

Detalles

#### **4.6.4 MODALIDADES DE COBRO.**

Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro.

##### **4.6.4.1 NOTIFICACIONES**

Después de 2 días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa envía una notificación en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la notificación, se envía una segunda notificación más perentoria. Las notificaciones de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

##### **4.6.4.2 LLAMADAS TELEFÓNICAS**

Si las notificaciones son inútiles, el jefe de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

##### **4.6.4.2 PROCEDIMIENTO LEGAL**

Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados. Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.

Así terminamos este ciclo de la administración de los créditos, que como ya se explicó en los anteriores artículos es de gran importancia para la cooperativa y para los responsables del área financiera y contable.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La Gerencia no transmite ningún tipo de novedad ni participa a los colaboradores las decisiones tomadas a nivel directivo en bienestar de la Cooperativa dentro de lo que es la ejecución de sus funciones como Gerente.
  
- Se puede determinar que se realiza actividades de tipo financiero pero no control administrativo u operativo, que es el que esta orientado a las políticas administrativas de la organización y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y en segundo lugar con la eficiencia de las operaciones.
  
- La Cooperativa no cuenta con un Manual de Control Interno para Cartera que es una herramienta valiosa para la Cooperativa Palora Ltda., ya que confiamos que sea de mucha ayuda para emprender cambios que permitan hacer crecer a la misma.
  
- La estructura organizativa no es apropiada al igual que su capacidad de suministrar información. La definición de las responsabilidades de los principales directivos no es adecuada así como el conocimiento que aplican en su desempeño, existe desconfianza en la capacidad de varios colaboradores de poder dirigir y supervisar.
  
- La filosofía y el estilo de gestión que mantiene la dirección no son adecuados, no analizan cuando la entidad produce riesgo, y no se rota el personal sino porque fueren despedidos, el personal contable no ejecuta sus responsabilidades de manera correcta.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- El control Administrativo interno debe incluir controles tales como análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad, incluyendo en el desenvolvimiento de la administración.
  
- El control de gestión que esta orientado a procesos y tareas ya ejecutadas, de manera que se efectúe un control permanente sobre los procesos con el fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad que sirvan de base de comparación con lo presupuestado.
  
- Es necesario desarrollar un plan serio de capacitación e incentivos para el recurso humano, logrando de esta manera su compromiso y su crecimiento como profesional.
  
- Establecer un plan de carrera y desarrollo tanto profesional como de motivación para darle al colaborador de la organización el apoyo necesario para que crea en su trabajo y en su capacidad de opinión en base a sus límites de autoridad, con el fin de que colabore en todo sentido y respete las líneas de responsabilidad.
  
- Deberá efectuar rotación de funciones, con la finalidad de que los colaboradores de la entidad sean multidisciplinarios. Aclarar todas las dudas que se mantenga en la organización con respecto a la información contable, tratar de hacer entender el proceso financiero y escuchar criterios con el fin de llegar a establecer mejoras en la organización.

## **RESUMEN**

La investigación realizada lleva como tema la “Propuesta de un manual de Control Interno para el manejo y recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda., Sucursal Huamboya del Cantón Huamboya, Provincia de Morona Santiago”, con la finalidad que sirva de base, guía y consulta a los empleados involucrados y accionistas, para el mejor desarrollo de sus actividades y la optimización de resultados.

En el proceso de Investigación y para la elaboración de la propuesta, se han utilizado diferentes técnicas e instrumentos de Investigación como son: Encuestas, Cuestionarios, guías de observación y paginas web.

Para su elaboración, hemos propuesto la creación de un manual de Control Interno para el manejo y recuperación de cartera, flujos de procesos, manual de procedimientos, documentación del proceso de crédito.

Este Manual de Control Interno se ha propuesto, con el fin de documentar las diferentes actividades y procesos de Cartera en la Cooperativa, a fin de que esta área en la empresa sepa a cabalidad cuales son sus funciones y responsabilidades, mediante la aplicación de control interno, otorgando a la Cooperativa confiabilidad en sus actividades.

Se recomienda a los accionistas de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda., Sucursal Huamboya”, que se ejecute los lineamientos establecidos en el manual de cartera, para lograr mayor eficacia y economía dentro de la Cooperativa y proyectar de mejor manera y a menor tiempo las metas de la Entidad.

## **ABSTRACT**

The research carried, leads as theme, the proposal internal control manual for management and recovery of the Savings and portfolio in the “Credit Cooperative Limited Palora, Canton Huamboya, Morona Santiago province” in order to serve as a base, guidance und consultation to involved employees and shareholders for the better development of their activities and optimization of results.

In the research process and preparation of the proposal, they have used different techniques as research tools include surveys questionnaires, observation guides and websites. To prepare this, we propose the creation of an internal control manual for the management and recovery of the portfolio, process flows, procedures manual, documentation of the lending process.

Internal Control This manual has been proposed in order to document the various activities and processes of portfolio of the Cooperative, so that this area in the enterprise knows fully about their roles and responsibilities, by implementing control internal reliability giving to the Cooperative in its activities.

It is recommender to the shareholders of the “Savings and Credit Cooperative Ltd Palora, Branch Huamboya”, running the guidelines established in the operating portfolio to achieve greater efficiency and economy within the cooperative and the project better and less time the goals of the institution.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AGUIRRE, Juan. Auditoria y Control Interno, Madrid, Cultural S.A 2006.
- BITTEL Lexter, RAMSEY Jackson, Enciclopedia del Management. Barcelona, Océano 2007.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. Ley Orgánica de Administración Financiera y Control: Contraloría General del Estado, Manual de auditoria de Gestión. Quito, C.E.P. 2006.
- GOXENS Antonio, Enciclopedia Practica de la Contabilidad. Barcelona, Océano 2007.
- HOLMES, A. Auditoría: Principios y Procedimientos. México, Limusa 1994.
- LEONARD, W. Auditoría Administrativa: Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México, Diana 1990.
- POCH, R. Manual de Control Interno. Barcelona, Gestión 2000.
- MEIGS, W. Larsen. Principios de Auditoría. México, Diana 1994.
- [www.gestionderecursos.com](http://www.gestionderecursos.com) , Gestión de Recursos Financieros.
- <https://www.superban.gov.ec/> , Boletines Financieros Superintendencia de Bancos.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### GLOSARIO

**CARTERA:** valores o efectos comerciales de curso legal que forma parte del Activo. Según la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda. Tenemos una cartera de la siguiente manera:

**CARTERA VIGENTE.** Monto total de créditos que tienen sus amortizaciones de capital e intereses al día, conforme al plan de pagos establecido en los contratos de crédito.

**CARTERA CON ATRASO HASTA 30 DÍAS.** Monto total de créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses registran atraso (mora) de hasta 30 días, contados desde el día de su vencimiento.

**CARTERA VENCIDA.** Monto total de créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados íntegramente a la Entidad transcurridos los 30 días contados desde la fecha de vencimiento. La cartera pasa de atraso a vencida a partir del día 30 desde su vencimiento.

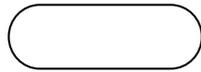
**CARTERA EN EJECUCIÓN.** Monto total de créditos por los cuales la entidad financiera ha iniciado las acciones judiciales para el cobro.

**CARTERA EN MORA.** Monto total de créditos que resulta de sumar la cartera vencida más la cartera en ejecución. Es el total de cartera cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados íntegramente a la entidad transcurrida los 30 días contados desde la fecha de vencimiento o para la cual se iniciaron acciones judiciales para su cobro.

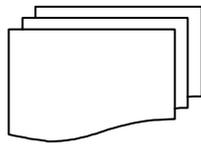
**CRÉDITO:** La palabra **crédito** viene del latín *creditum* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. El crédito es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver el monto solicitado en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, y seguros y costos asociados, si los hubiera.

### ANEXO 3

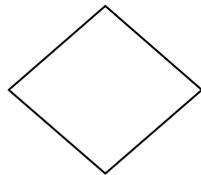
#### SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO



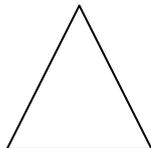
Este símbolo representa el inicio o fin de un proceso.



Símbolo que figura cuando en la actividad del proceso intervienen documentos.



Simbología que se utiliza para tomar una decisión cuando el proceso se divide en dos o más posibilidades.



Símbolo que significa archivo de documentos emplea cuando se va a almacenar documentación.



Símbolo que detalla la realización de una actividad.