

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CONTADURIA PÚBLICA

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN LA CARRERA DE
CONTADURIA PÚBLICA**

**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE
AUDITORÍA OPERATIVA AL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE CRÉDITO
Y COBRO DE LA COOPERATIVA DE
SERVICIOS PARA EL CUARTO
CUATRIMESTRE DEL 2017.**

**Sustentante:
Víctor Torres González**

**TUTORA:
Marielos Vargas**

Enero, 2018

DECLARACIÓN JURADA

Yo Victor Julio Torres González, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-7303-0608 egresado de la carrera de Contaduría Pública de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Propuesta para la aplicación de auditoría operativa al Sistema de Control Interno del área de Crédito y Cobro de la Cooperativa de Servicios para el cuarto cuatrimestre del 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 19 días del mes de enero del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula: 113030608

CARTA DEL TUTOR

San José, 19 de enero de 2018.

**Destinatario: Departamento de Registro
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
Carrera: CONTADURIA PUBLICA**

Estimado señor:

El estudiante **Víctor Torres González**, cédula de identidad número **113030808**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Propuesta para la aplicación de auditoría operativa al Sistema de Control Interno del Área de Crédito y Cobro de la Cooperativa de servicios para el cuarto cuatrimestre del 2017**; el cual ha elaborado para optar por el grado académico de **Licenciatura en Contaduría Pública**.

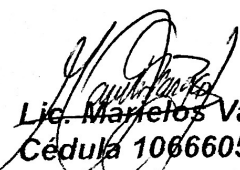
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL		98%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Lic. Mayte Vargas Bolaños
Cédula 106660533
CPA 4086

CARTA DE LECTOR

San José, Costa Rica
01 de Marzo de 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Contaduría

Estimados señores:

El estudiante Víctor Torres González, cédula de identidad 113030808 , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE AUDITORÍA OPERATIVA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL AREA DE CREDITO Y COBRO DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS PARA EL CUARTO CUATRIMESTRE DEL 2017.** ", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Contaduría.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado ante un filólogo.

Atentamente,

MBA. Edgar Chaves Valerio
Director de Ciencias Económicas

San José 19 de abril del 2018.

Señores:

Centro de Ciencias Económicas.

Licenciatura en Contaduría Pública.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA.

Estimados señores:

He revisado y corregido los aspectos referentes a la estructura gramatical, ortografía, puntuación, redacción y vicios del lenguaje de la Tesis Final de Graduación para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Contaduría Pública, denominada **“PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE AUDITORÍA OPERATIVA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL AREA DE CREDITO Y COBRO DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS PARA EL CUARTO CUATRIMESTRE DEL 2017”** elaborada, por el estudiante Víctor Julio Torres González, cédula: 1-1303-0808, por lo tanto, puedo afirmar que está escrita correctamente, según las normas de nuestra Lengua Materna.

Respeté, a lo largo del trabajo, el estilo de los autores.

Atentamente,

Profesor


Carlos Manuel Barrantes Ramírez.

Filólogo

Cédula 1-1303-0808

Carné afiliado 16308

Cel. 8397-1348

INDICE

Contenido

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1.1 Antecedentes del problema.....	8
1.1.2 Problematización del problema	10
1.1.3. Justificación del problema	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo General	14
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA	18
1.4.1. Alcances.....	18
1.4.2. Limitaciones	19
CAPÍTULO II, MARCO TEÓRICO	20
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	21
2.1.1 Antecedentes de las Cooperativas en el mundo.....	21
2.1.2 Creación y desarrollo de cooperativas en Costa Rica.	23
2.1.3 Concepto de las cooperativas.	25
2.1.4 Historia de la Cooperativa de Servicios.....	27
2.1.5 Misión y Visión	29
2.2 CONTEXTO TEÓRICO - CONCEPTUAL	30
2.2.1 Auditoría.....	30
2.2.2 Objetivos de la auditoría.....	31
2.2.3 Importancia de la auditoría	32
2.2.4 Tipos de Auditoría.	32
2.2.5 Clasificación de la auditoría.....	33
2.2.6 Control interno.....	34
2.2.7 Principios de control interno	35
2.2.9.1 Ambiente de control.....	38
2.2.9.2 Evaluación de Riesgos	39
2.2.9.3 Actividades de control	41
2.2.9.4 Información y comunicación	42

2.2.9.5 Monitoreo	43
2.2.9.6 Responsabilidad de Control Interno.....	43
2.2.9.7 Evaluación del control Interno.....	44
2.3 HIPÓTESIS	45
2.3.1 Variable independiente FA	47
2.3.2 Variable Dependiente FB	48
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	51
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.1.1 Finalidad.....	54
3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal)	55
3.1.3 Marco.	55
3.1.4 Naturaleza.....	56
3.1.5 Carácter	57
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	59
3.2.1 Unidades de análisis.	59
3.2.2 Primera mano.....	60
3.2.3 Segunda mano	60
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO	61
3.3.1 La población.....	61
3.3.2 La muestra	61
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	66
4.1. Introducción a la investigación.....	67
4.2 Ambiente de control.....	69
4.2.1 La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.	70
4.2.2 El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno.....	75
4.2.3 La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.	77
4.2.4 La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos.	79
4.2.5 La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de Control Interno en función de los objetivos.	85
4.3 Evaluación de riesgos.....	86

4.2.1 La organización define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con estos objetivos.....	86
CRÉDITO.....	91
COBROS	92
4.3.2 La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados.	100
4.3.3 La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.	106
4.2.4 La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno.....	109
4.4 Actividades de control	112
4.4.1 La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.	114
4.4.2 La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos.	123
4.4.3 La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción.....	126
4.5 Información y Comunicación	127
4.5.1 La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno.	128
4.5.2 La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	130
4.5.3 La organización comunica a terceros con respecto de asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno.....	135
4.6 Monitoreo	138
4.6.1 La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.....	138
4.6.2 La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio.	143
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
CAPÍTULO VI PROPUESTA	154
6. Propuesta.....	155
6.1 Propuesta para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno del área de Crédito y Cobro en una cooperativa de ahorro y crédito.	155

6.2 Justificación de la propuesta.	155
BIBLIOGRAFÍA	184
GLOSARIO	187
ANEXOS	190

DEDICATORIA

A mí familia, por su apoyo constante, razón de motivación y superación personal.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por brindarnos la salud, el conocimiento y el trabajo

A los compañeros de trabajo.

Por su disposición para compartir el conocimiento y tiempo para iniciar esta investigación.

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

En la época de los ochentas varios países empezaron a ejecutar una serie de acciones con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el riesgo que existía en el ámbito internacional.

La administración es una de las actividades más importantes del hombre y de esta práctica fundamental nacen otras, igualmente, importantes. Siendo la administración un proceso en donde se diseñan la planeación, organización, ejecución y control, se ha vuelto aplicable a todas las organizaciones, y los administradores son responsables de que las personas ejecuten de la mejor forma y al menor riesgo sus funciones. El Control Interno es un sistema que promueve las mejores prácticas en los procedimientos de las empresas contribuyendo al progreso organizacional.

Según Francisca H. de Canales en su obra metodología de La investigación año 2007 página 262: “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirva para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”.

La Cooperativa de Servicios cuenta con 50 años de trayectoria en el mercado de Costa Rica, en su operativa se han materializado anteriormente errores operativos o fraudulentos en la gestión de los Procesos a causa de la carencia de un sistema de Control Interno en sus primeros años. En el momento que nacen las normativas y se aplican las implementaciones, el error, fraude y pérdida se mitigan a cierto nivel, sin embargo, se continúan presentando riesgos latentes que requieren seguimiento, investigación y acciones oportunas de mejora.

Se utiliza como base de investigación el trabajo final **“Análisis del control interno del Área Administrativa y financiera del grupo Vargas Matamoros”** de la Universidad Hispanoamericana en donde se determina la importancia del control interno en las áreas de la empresa

La tesis **“Análisis del efecto de los Riesgos Operativos en el Departamento de cobro Administrativo de BAC - Credomatic Network”** de la Universidad Hispanoamericana en donde se plantea la evaluación de los componentes del sistema de control interno en el departamento de Cobros.

Se consulta el trabajo de tesis para graduación titulado **“Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos”** de la Universidad de San Carlos en Guatemala, donde explican la importancia de implementar los sistemas de control interno y su seguimiento.

1.1.2 Problematicación del problema

Existe poca información y conocimiento del personal del área de crédito y cobros en materia de control interno, lo que dificulta la aplicación de las mejores prácticas, por lo que se requiere evaluar mediante una auditoría operativa el sistema de control interno con el objetivo de resguardar los activos de la organización, verificar la existencia de los controles, su madurez y al mismo tiempo mitigar la materialización del riesgo.

Según Francisca H. de Canales en su obra metodología de La investigación año 2007 página 262: “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirva para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”.

La Cooperativa de Servicios cuenta con 50 años de trayectoria en el mercado de Costa Rica, en sus actividades de negocio se han materializado anteriormente errores operativos o fraudulentos a causa de las falencias en el Sistema de Control Interno en sus primeros años. En el momento que nacen las normativas y se aplican las implementaciones, el error, fraude y pérdida se mitigan a cierto nivel, sin embargo, se continúan presentando riesgos latentes que requieren seguimiento, investigación y acciones oportunas de mejora

Según Antonio Luna Castillo en su obra metodología de la tesis tercera reimpresión, septiembre 2002 página 26: “El planteamiento del problema es la presentación clara y directa de la relación entre dos o más variables contenidas en el problema, que se pueden comprobar empíricamente y que permite encontrar las vías de solución o la respuesta”.

1.1.3. Justificación del problema

Fortalecer el Sistema de Control Interno del área de Crédito y Cobros Cooperativa de Servicios para evaluar las oportunidades de mejora que le permitan mitigar los riesgos, salvaguardar los activos y aportar de forma funcional a los objetivos de la organización.

Según Roberto Hernández Sampieri en su obra metodología de la investigación 2006, cuarta edición en la página 51: “La justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la aplicación de un proceso de auditoría operativa puede fortalecer el sistema de control interno del Área de Crédito y Cobro de la organización Cooperativa de Servicios?

1.3 OBJETIVOS

Según Roberto Hernández Sampieri: en su obra metodología de la investigación 2006, cuarta edición en la página 47”Los objetivos de la investigación, tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías de estudio.”

1.3.1 Objetivo General

Según Lanuez Bayolo, M. Y Fernández Rivero, E. (1997). Los objetivos constituyen los fines que se persiguen con la investigación, plasmando la intencionalidad consciente o resultado final esperado. Deben estar relacionados directamente con el tipo de problema, sea descriptivo o explicativo y con la estrategia general de la investigación

Según César Augusto Bernal en su obra metodología de la investigación para administración y economía año 2000 página 95:”El objetivo general debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación”.

Según Fuentes, H. (2004) El objetivo de la investigación es la configuración del proceso que refleja la aspiración, el propósito de la investigación y que, por tanto, presupone el objeto transformado, la situación del problema superada. De ello se deriva que ante todo se investiga para resolver el problema, para transformar el objeto de investigación. Es una construcción del investigador, resultado de la caracterización del objeto y el problema de investigación. Constituye, al igual que las restantes configuraciones, un aspecto dinámico que se perfecciona y ajusta constantemente conforme con la propia dinámica del proceso de investigación, que responde a un desarrollo dialéctico en espiral (p. 77).

Aplicar una auditoría operativa en el sistema de control interno del Proceso de Cobros y Planillas de la organización cooperativa para evaluar su eficiencia, eficacia y que su accionar sea acorde con objetivos estratégicos de la empresa y en función a la normativa que los regula.

1.3.2 Objetivos Específicos

Según César Augusto Bernal en su obra metodología de la investigación para administración y economía año 2000 página 95: "Los objetivos específicos se desprenden del general y deben ser formulados de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico está diseñado para lograr un aspecto de aquel, y todos en conjunto, la totalidad del objetivo general. Los objetivos específicos son los pasos que se realizan para lograr el objetivo general".

Según Arias (2006) El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.) Los objetivos específicos "indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste."

Según Arias (2006) El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.) Estos son en sí una fragmentación que permitirá alcanzar con mayor facilidad el objetivo general. Los objetivos específicos son una esquematización que permite evaluar, comparar y determinar si el objetivo general responde a los resultados logrados.

- 1. Revisar la existencia y contenido de los procedimientos documentados y publicados del proceso para el sistema de control interno.**

- 2. Aplicar las pruebas y procedimientos de auditoría para evaluar la efectividad del sistema y su cumplimiento.**

- 3. Brindar mediante los hallazgos oportunidades de mejora continua que permitan al Proceso de Cobros y Planillas mitigar los errores y aportar a los objetivos estratégicos de la organización.**

1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1. Alcances

Es trascendente exponer las fortalezas y oportunidades de mejora existentes en el control interno del Proceso de Cobros y Planillas, permitiendo a la administración, jefaturas y personal en general la toma de decisiones para mitigar los riesgos y respaldar los procedimientos.

El resultado final debe permitir implementar y ejecutar acciones que minimicen los riesgos y generen seguridad en la marcha del negocio.

1.4.2. Limitaciones

Existen procedimientos que no se encuentran documentados y publicados al personal en general.

Conocimiento y experiencia de algunos procedimientos se encuentran concentrados en un solo recurso o persona.

El tiempo de los colaboradores, jefaturas y gerencias para aplicar las entrevistas y reuniones de entendimiento se encuentran limitados por sus actividades de trabajo diario.

CAPÍTULO II, MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes de las Cooperativas en el mundo.

Desde el comienzo de la humanidad el hombre ha tenido la necesidad de interrelacionarse con los de su misma especie, en las comunidades primitivas cooperaban entre sí en las actividades básicas como la caza, la pesca y la recolección.

A medida que la sociedad fue desarrollándose se incrementó las formas de cooperación entre sus miembros, los babilonios se organizaron para la explotación común de la tierra, los griegos y romanos crearon entre ellos sociedades funerarias y de seguros, entre otros.

La época de la Revolución Industrial ocurrida en Europa durante los siglos 1750 a 1850 marcó una pauta impresionante para el movimiento cooperativo, en Inglaterra muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, de mala calidad.

Por otra parte, el desempleo y las gravosas condiciones del trabajo cuando se conseguía, movieron a otros grupos de trabajadores por organizarse en cooperativas de producción y trabajo, que hoy se denominan trabajo asociado.

Una de las primeras experiencias cooperativas data de 1844, cuando en Inglaterra, en la ciudad de Rochdale, dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunos inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

Para llegar a ese objetivo, debieron antes, con gran esfuerzo de su parte, ahorrar cada uno en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los socios. Con ese exiguo patrimonio, fundaron una sociedad denominada “De los Probos Pioneros de Rochdale”.

Simultáneamente, surgen otras experiencias en Francia, España y otros países europeos. Entre los primeros grandes pensadores del cooperativismo se encuentran Robert Owen, Charles Fourier y Friedrich Wilhelm Raiffeisen, respectivamente, inglés, francés y alemán, los que hicieron una crítica en la que proponían que la solución de problemas sociales se puede lograr a través de la cooperación entre los individuos.

2.1.2 Creación y desarrollo de cooperativas en Costa Rica.

La Cooperativa Agrícola Costarricense de Cultivos y Colonización Interior fue uno de los primeros intentos de conformación de una organización cooperativa. Esta organización pretendía satisfacer las necesidades de productores y trabajadores agrícolas.

Nace una de las primeras organizaciones cooperativas. En ese entonces, un grupo de artesanos preocupados por la comercialización de los artículos básicos de consumo formó la "Sociedad Obrera Cooperativa". Fue creada para satisfacer la necesidad organizativa de los trabajadores artesanos de la época para defender las cualidades y habilidades de su trabajo, así como en defensa de los intereses de los consumidores, frente a los abusos de comerciantes e intermediarios que imponían precios y calidades.

Al Código de Trabajo se suma la creación por Ley 861 del 6 de mayo, de la Sección de Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industriales del Banco Nacional de Costa Rica, el primer organismo técnico que guio a las cooperativas, lo que le confiere un importante impulso al sector. Ello facilita la creación y el desarrollo de cooperativas como la Cooperativa de Productores de Leche DOS PINOS R.L que surgió en ese año.

En Costa Rica, existen leyes y documentos que fundamentan ampliamente la existencia de las cooperativas de ahorro y crédito, por ejemplo, En cuanto a la Naturaleza Jurídica de las Cooperativas:

En primer término, se debe señalar que las Asociaciones Cooperativas son entidades que representan los más amplios principios para el desarrollo del país, por lo que están contempladas a nivel constitucional y legal; efectivamente, el artículo 64 de la Constitución Política establece que, “El Estado fomentará la creación de cooperativas, como medio de facilitar mejores condiciones de vida a los trabajadores...”

En concordancia con lo anterior, el artículo 1 de la Ley de Asociaciones Cooperativas dispone que, “Declarase de conveniencia y utilidad pública y de interés social la constitución y funcionamiento de asociaciones cooperativas, por ser uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural y democrático de los habitantes del país.”

Asimismo, el artículo 2 del mismo cuerpo normativo las define como, “Asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su

condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro.”

La Sala Constitucional, también, ha tratado el tema, y mediante sentencia 9980-93 de las quince horas y cuatro minutos del veintitrés de febrero de mil novecientos noventa y tres dispuso, “Las Cooperativas son asociaciones de sujetos privados, con plena personería jurídica, que sirven como medio para promover el mejoramiento económico y social de sus miembros. Su constitución y funcionamiento son de utilidad pública e interés social. Son por ello entes privados con fines de servicio y no de lucro...”

2.1.3 Concepto de las cooperativas.

Es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya gestión y administración debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios.

Según la Ley General de Cooperativas, las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas "cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios".

Según BASTIDAS, la manera como se configure una organización en sus inicios marca en mucho su desarrollo posterior. El grupo promotor, responsable de poner en marcha el sistema de políticas y decisiones estratégicas de la futura organización (la asamblea), constituye en sí mismo el poder originario de ésta, y delegará atribuciones entre sus propios integrantes o a otras personas para constituir las instancias responsables de coordinar y ejecutar las políticas y estrategias que la asamblea decida (BASTIDAS, 2004; 27).

Los propietarios del banco son sus accionistas (se debe recordar que los bancos son sociedades anónimas) y para la toma de decisiones más importantes de la administración, su derecho a voto está directamente relacionado con el número de acciones que tengan: a más acciones, más votos.

En cambio, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito los propietarios son sus miembros o socios y en este caso, cada persona equivale a un voto, sin importar las cuotas de participación o el capital que posea de la cooperativa, como socios, tienen el derecho a participar de los resultados que obtenga la cooperativa al cabo de cada ejercicio anual.

Otra diferencia importante es que los accionistas de un banco tienen variadas restricciones para obtener créditos de su propio banco. Mientras que en el caso de una cooperativa de este tipo, basta cumplir con hacerse socio cumpliendo los

requisitos contemplados en sus estatutos y a partir de entonces, son los únicos que pueden obtener créditos en las condiciones que dicha institución pueda ofrecer.

2.1.4 Historia de la Cooperativa de Servicios.

El 2 de marzo 1967 se constituyó la Cooperativa de Crédito de Servicios, con 25 asociados (as). Los principales objetivos que dieron paso a su creación son:

- Estimular el ahorro y crédito personal y solidario.
- Facilitar créditos a tasas razonables.
- Fomentar la creación de vivienda por medio de soluciones financieras
- Fomentar la educación cooperativa.

En estos objetivos estaba implícito el combate a la usura del que eran víctimas los servidores públicos. Y nació la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Servicios, para todos los empleados comprendidos del Régimen Público, y con un capital social inicial de ¢20,500.

A medida que pasaba el tiempo, la Cooperativa Unión, R.L. fue consolidándose y su nombre no reflejaba con propiedad la organización que representaba.

Actualmente, con más de 50 años de exitosa trayectoria, la cooperativa es una organización que tiene muy clara su responsabilidad empresarial, la gestión ambiental y social que debe ejercer como parte de la propia filosofía inherente del modelo cooperativo.

Su compromiso con los que más necesitan, se observa en su amplio portafolio de productos y en un esquema diferenciado para desarrollar el componente social y tener la habilidad de mejorar la calidad de vida, tanto de su gente como el de las comunidades.

En la actualidad es una cooperativa que se caracteriza por:

- Una sólida institución financiera de carácter social con una amplia trayectoria y con un eficaz desempeño.
- Una organización competitiva de ahorro y crédito, fuente de desarrollo y bienestar al servicio de sus asociados (as), administrada por valores cooperativos e institucionales.
- Trayectoria de responsabilidad y cumplimiento de normativas.
- Satisfacción y confianza de los más de 100.000 asociados (as) en todo el país.
- La primera Cooperativa de Ahorro y Crédito en obtener el galardón de Bandera Azul Ecológica.
- Ser una Cooperativa certificada Carbono Neutro.

- Contar con un Sistema de Gestión Integrado y certificado con las normas de Calidad ISO 9001:2008 y de Responsabilidad Social INTE 35-01-01:2012.

2.1.5 Misión y Visión

Misión

Ser una organización de gente comprometida que ofrece soluciones para mejorar la calidad de vida de sus asociados, sus familias y la sociedad de Costa Rica.

Visión

Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito de mayor impacto en Costa Rica por su capacidad de generar recursos financieros y convertirlos en riqueza social.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO - CONCEPTUAL

2.2.1 Auditoría.

Según Taylor, (1988). Se denota como "un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar a las personas interesadas". (p. 30)

Según Juan Ramón Santillana González, Auditoría fundamentos 4ta Edición Editorial Thomson, el concepto de auditoría significa "verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general"

Según Cook (1999) Arens y Loebbelke (1990) "Una Auditoría es una recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado correspondiente entre la información y los criterios establecidos." (p. 5)

Se puede decir que una auditoría es el conjunto de procesos que permiten revisar y verificar los registros de los procedimientos administrativos y operativos con la finalidad de expresar una opinión sobre todos los hallazgos encontrados dentro de la organización, dando paso a la mejora continua mediante la elaboración de acciones correctivas y ,principalmente, preventivas.

2.2.2 Objetivos de la auditoría

Proporcionar a la dirección, estados financieros certificados por una organización independiente y asesoramiento en materia de sistemas contables y financieros.

Suministrar información objetiva que sirva de base a las entidades de información y clasificación crediticia.

Servir de punto de partida en las negociaciones para la compra venta de acciones de una empresa, pues la información auditada, garantiza mayor confiabilidad.

Reducir y controlar riesgos accidentales, fraudes y otras actuaciones anormales.

2.2.3 Importancia de la auditoría

Una auditoría interna puede ayudar a los gerentes por establecer medidas para lograr un buen control financiero y de gestión. Al realizar un análisis del balance se pueden identificar con claridad aquellas situaciones que constituyen un riesgo y lo que podría ser una oportunidad financiera; además, al realizar un análisis de la cuenta de resultados se puede planificar algunas estrategias para lograr mayores niveles de ahorro y rentabilidad.

Es necesario realizar una auditoría cuando existen evidencias de gastos excesivos, incumplimiento de proyectos, quejas de los clientes, alta rotación de recursos humanos y cuando los resultados se alejan de los que la empresa espera.

2.2.4 Tipos de Auditoría.

La auditoría externa:

Es realizada por organismos independientes de la organización con la finalidad de expresar una opinión de alguna actividad global, componente o una específica.

Según Manuel Borrajo Domínguez, La auditoría interna y externa (2001), “sería el servicio prestado por profesionales calificados en la contabilidad, consiste

en la revisión de los estados financieros de una empresa, según normas y técnicas específicas...”

La auditoría interna:

Realizada por miembros de la organización auditada, es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la entidad. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la idoneidad y efectividad de los sistemas contables e internos.

Según Manuel Borrajo Domínguez, La auditoría interna y externa (2001), “debe ser la función de control, de gestión y de consulta....vigilancia y mantenimiento de un adecuado control interno y la prevención y valoración de los riesgos...”

2.2.5 Clasificación de la auditoría.

Auditoría Operativa: es aquella que examina las operaciones o actividades que realiza una entidad con el propósito de determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia para mejorar las actividades que estén relacionadas con el cumplimiento de los objetivos.

Auditoría Financiera: es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

2.2.6 Control interno.

Es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que es generada en las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la organización.

Una vez identificados los riesgos, existen varios métodos que pueden usarse para proteger a la organización ante estos. Dichos métodos se llaman controles de riesgo. Estos se encargan de modificar la probabilidad o el impacto que posean los eventos de riesgo identificados. No obstante, los controles deben evaluarse, también, para conocer su capacidad de mitigación. Es por lo que, se utiliza una escala de madurez para estimar en qué porcentaje aproximado podrían estos ser efectivos.

El propósito del control interno es salvaguardar los activos y recursos de la organización o negocio, evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también, detectar las desviaciones que se presenten a lo interno o externo y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.2.7 Principios de control interno

Los Principios del Control Interno son:

- **Equidad:** este principio garantiza la distribución de los costos y beneficios entre sectores económicos y sociales equitativamente. La equidad está dada por la participación en el aporte a los costos y en la participación del beneficio.
- **Moralidad:** todas las operaciones deben realizarse desde unos principios éticos y morales que rigen a la sociedad. Es este principio un mecanismo contra todo intento de corrupción, ineficiencia, deshonestidad, despilfarro, malversación y de irresponsabilidad en el ejercicio.
- **Eficiencia:** este principio debe garantizar que la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados.
- **Eficacia:** este principio debe garantizar que los resultados se logren de manera oportuna y guarden relación con los objetivos y metas.

- Imparcialidad: con este principio se garantizan mecanismos que orienten y posibiliten un tratamiento justo e imparcial de la administración, respecto de los beneficiarios de ésta.

Es una responsabilidad de la administración establecer y mantener un Control Interno adecuado. Este facilita el logro de los objetivos propuestos, permite el uso adecuado de los recursos e identifica los riesgos probables, lo que hace posible.

2.2.8 COSO.

El nombre de COSO proviene del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. En 1992, publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework (ICIF), conocido también como COSO I, adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, y se extiende rápidamente por todo Latinoamérica. En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management.

– Integrated Framework, el cual incluye el marco global para la Administración integral de riesgos. “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”.

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos.

Conceptos de Administración de Riesgos Corporativos (ERM) de acuerdo con el Marco: “Es un proceso efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar y administrar riesgos de acuerdo con su apetito de riesgo, modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.”

Se adopta el nuevo concepto y modelo del control interno, ayudando de esta forma a su divulgación y aplicación, conceptos que como fuente de información asisten a complementar el trabajo del auditor y el revisor fiscal en el cumplimiento de las expectativas de un asesoramiento empresarial oportuno y preventivo que son indispensables para las compañías, más, actualmente, debido a las condiciones cambiantes del mercado a las cuales se pueden ver enfrentadas.

De esta forma, para determinar y entender qué riesgos tiene la empresa, así como poder empezar a plantear a partir de una estructura del control, que se acomode a ésta, hay que conocer cómo es su desenvolvimiento en el mercado,

cómo es su normal y diario funcionamiento, establecer una metodología de preguntas adecuadamente planeadas y relacionadas con la parte administrativa contable que dilucide cómo empezar a diseñar el control interno, las preguntas harán referencia a políticas y metas que tiene la Gerencia, si se cumplen, como hace que se cumplan, que ambiente de control se percibe en la Empresa, que procesos tiene ésta en sus operaciones, quién y cómo se maneja el seguimiento y de qué manera se presentan estos informes, además con los componentes que conforman el control interno para darle una estructura adecuada, siguiendo así los lineamientos del informe COSO dando a la empresa la posibilidad de propender al desarrollo empresarial con la implementación de nuevos conceptos. Concepto como el de control interno moderno que sería de gran utilidad en la consecución de objetivos y metas institucionales sobre todo de las pequeñas y medianas empresas que son las más urgidas de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúne en su estructura conceptual y aplicativa el control interno.

2.2.9 Componentes y principios del control interno:

2.2.9.1 Ambiente de control.

El ambiente de control considera cómo el personal de la entidad percibe y maneja los riesgos, considerando la filosofía en su administración y apetito por el riesgo, la integridad, valores éticos y el ambiente donde operan.

La administración debe tener, como prioridad, conducir actividades para satisfacer objetivos determinados, planificando, organizando, dirigiendo, coordinando y controlando para que todo se realice de la manera más eficiente.

Para lograr un entorno de control apropiado, deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso.

Los principios de este componente son:

- La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.
- El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno
- La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.
- La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos.
- La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de Control Interno en función de los objetivos.

2.2.9.2 Evaluación de Riesgos

Los riesgos deben ser analizados tomando en cuenta su probabilidad e impacto como base para determinar cómo van a ser administrados. Deben crearse

mecanismos para la identificación oportuna de los riesgos específicos asociados a los cambios, que influyen, tanto internamente como externamente en la entidad.

Algunos factores que influyen en la evaluación de los riesgos son: políticas y procedimientos; aprobaciones y autorizaciones; conciliaciones y verificaciones; seguridad de activos; segregación de funciones; identificación de eventos; valoración de riesgos; y respuesta al riesgo.

Los principios de este componente son:

- La organización define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con estos objetivos.
- La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados.
- La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.
- La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno.

2.2.9.3 Actividades de control

Se refiere a las políticas, procedimientos y normas, que se establecen para garantizar el cumplimiento de las directrices de la gerencia. Actividades como: aprobaciones, autorizaciones, revisiones de funcionamiento, seguridad de activos, verificaciones, recomendaciones y segregación de funciones son parte.

Las actividades de control incluyen elementos, tales como:

- a. Aprobaciones.
- b. Autorizaciones.
- c. Verificaciones.
- d. Conciliaciones.
- e. Análisis de la eficacia operativa.
- f. Seguridad de los activos.
- g. Segregación de funciones.

Los principios de este componente son:

- La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.

- La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos.
- La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción.

2.2.9.4 Información y comunicación

La información importante se identifica, captura y se comunica de forma oportuna, con la finalidad que el personal afronte sus responsabilidades. Comunicación en sentido amplio, a todos los niveles de la organización.

Los principios de este componente son:

- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno.
- La organización comunica internamente información, incluido objetivos y responsabilidades sobre el Control Interno, necesaria para soportar el funcionamiento del Control Interno.
- La organización comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno.

2.2.9.5 Monitoreo

La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se realiza mediante actividades permanentes, evaluaciones independientes o ambas actuaciones.

Los principios de este componente son:

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio si correspondiese.

2.2.9.6 Responsabilidad de Control Interno

Una de las responsabilidades más importantes de la organización es la implementación, la operación, la evaluación, el mejoramiento y el perfeccionamiento del control interno. Por su parte, las jefaturas en cada área de la institución, deben velar porque las medidas de control específicas relacionadas con su ámbito de acción, sean suficientes y válidas, y porque los funcionarios sujetos a su autoridad jerárquica las apliquen en forma cumplida.

2.2.9.7 Evaluación del control Interno

Es indudable que por la importancia del control interno y su contribución a la organización sea necesaria su evaluación, y para este efecto, es importante comprender el sistema, sus componentes y, posteriormente, identificar los aspectos de control. El control interno influye sobre la naturaleza de una auditoría que lleva a cabo un auditor interno o un contador público independiente.

El examen del auditor interno se interesa, principalmente, en la revisión del control interno para determinar que las órdenes de la administración han sido comunicadas con propiedad y verificar su cumplimiento, así como si los informes que llegan a la administración son exactos, oportunos y completos con la información necesaria.

Los métodos de evaluación del control interno son:

Método descriptivo: Examinar documentos clasificados por actividades, departamentos, empleados o funcionarios y registros de contabilidad e informes.

Método de cuestionario: En este método se plantean las consultas que, posteriormente, deben contestar los funcionarios y empleados de la empresa que intervienen en la utilización del sistema.

Gráfico: El sistema gráfico ilustra y esquematiza los procedimientos de una actividad que se esté examinando, utilizando para ello simbología general.

2.3 HIPÓTESIS

La hipótesis es una proposición que relaciona las variables, es provisional o puede ser una predicción que debe ser confirmada a través del método científico,

Roberto Hernández Sampieri, en su capítulo 6, “Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio.¹ Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones”.

Selltiz et al. (1965, Pp. 54-55), “Una hipótesis que nace de los hallazgos de otros estudios está libre en alguna forma de la primera de estas limitaciones. Si la hipótesis está basada en resultados de otros estudios, y si el presente estudio apoya la hipótesis de aquellos, el resultado habrá servido para confirmar esta relación de una forma normal”... “Una hipótesis que se apoya no simplemente en los hallazgos de un estudio previo, sino en una teoría en términos más generales, está libre de la segunda limitación: la de aislamiento de un cuerpo de doctrina más general.”

Arias (1897) asegura que: la hipótesis tiene como propósito llegar a la comprensión del porqué entre dos elementos se establece algún tipo definido de relación y establece que la hipótesis: "Es una proposición respecto de alguno elementos empíricos y otros conceptos y sus relaciones mutuas, que emerge más

allá de los hechos y las experiencias conocidas, con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos". (p. 5)

Para Gorski y Tavants, en su libro *Lógica* (1960), las hipótesis deben tener cuatro características básicas para que sean consideradas científicas:

- No hallarse en contradicción con ningún dato comprobado de la ciencia.
- Ha de ser suficiente para poder explicar todos los hechos que motivan su formulación.
- Ha de explicar mejor que ninguna otra suposición los fenómenos o hechos a que hace referencia.
- Es, por tanto, evidente que no puede considerarse la hipótesis como una suposición fantástica, arbitraria y quimérica.

Se formulan las siguientes hipótesis:

- **A mejor aplicación de auditoría operativa, mejores resultados del sistema de control interno.**
- **A mejor control interno, menor probabilidad de riesgo.**
- **A mayor uso del control interno, mayor resguardo de los activos.**

2.3.1 Variable independiente FA

La Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) define la auditoría operativa como la revisión sistemática de las actividades de una entidad, efectuada por personal cualificado con el propósito de valorar las «tres es» (eficiencia, eficacia y economía) en el cumplimiento de los objetivos. La auditoría operativa no está regulada por la ley, ya que su objetivo es verificar la eficiencia de la gestión empresarial; su examen va más allá de los estados financieros, y los resultados de la actuación del auditor son para uso interno y privado.

Según el señor Nudman Puyol en su libro “Manual de Auditoría Operativa”, la auditoría operativa es: “El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro.”

Carina Suárez Revollar expresa que la auditoría operativa es: la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Según Juan Ramón Santillana González, Auditoría fundamentos 4ta Edición Editorial Thomson, el concepto de auditoría operativa significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general

Nota: para la definición del factor B en este trabajo se utilizará la cita número 2 de Nudman Puyol en su libro “Manual de Auditoría Operativa”, la auditoría operativa es: “El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro.”

2.3.2 Variable Dependiente FB

El término Sistema de control interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y

error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Como lo señala Chapman (1965): “El Control Interno se entiende como el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa”. (p.16).

Por su parte, John J. Willingham, Auditoría Conceptos y Métodos (1984), expresa que el control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa.

La Contraloría General de la República en la Resolución 60/11 lo define como un proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos,

proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Nota: para la definición del factor B en este trabajo se utilizará la cita número 2 de John J. Willingham, Auditoría Conceptos y Métodos (1984), con respecto del Control Interno, expresa que el control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
A mejor aplicación de auditoría operativa,	Auditoría Operativa: revisión sistemática de las actividades de una entidad.	Auditoría operativa	- Procedimientos - Identificación de Riesgos - Uso de los recursos
mejores resultados del sistema de control interno.	Control Interno: conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes	Control interno	- Ambiente de control -Monitoreo -Actividades. -Evaluación del riesgo.
A mejor control interno,	Control Interno: conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes.	Control interno	-Ambiente de control -Monitoreo -Actividades. -Evaluación del riesgo.
menor probabilidad de riesgo.	Riesgo: eventos que tengan consecuencias financieras negativas para una organización.	Riesgos	-Pérdidas económicas -Pérdidas de imagen -Fraudes -Sanciones
A mayor uso del control interno,	Control Interno: conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes.	Control interno	-Ambiente de control -Monitoreo -Actividades. -Evaluación del riesgo.

mayor resguardo de los activos	Activos: son bienes, recursos o derechos de los que dispone la empresa	Activos	-Estados financieros -Inventarios físicos -Procedimientos -Uso de los recursos -Depreciaciones
---------------------------------------	---	---------	--

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad.

Vivanco (2003) afirma: Frente a teorías clásicas que sostienen que la finalidad de la investigación es describir, explicar y controlar las variables del fenómeno investigado para producir teoría, el enfoque crítico plantea ir más allá. Se trata de interpretar los fenómenos problemáticos para suscitar cambios favorables a partir de los significados y experiencias de quienes investigan, y también de quienes forman parte de la situación investigada (p.73)

La finalidad teórica, según Cívicos y Hernández, 2007; Padrón, (2006), se ocupa del objeto de estudio sin considerar una aplicación inmediata, pero teniendo en cuenta que, a partir de sus resultados y descubrimientos, pueden surgir nuevos productos y avances científicos.

La finalidad aplicada, para Murillo (2008), se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez, que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal)

La investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Según Liu, 2008 y Tucker, (2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

Según Hernández Sampieri, (2014), los diseños longitudinales son estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.

Este trabajo tiene una dimensión temporal transversal, recolecta datos del sistema de control interno utilizado en el Proceso de Cobros y Planillas, durante el tiempo para evaluar su eficiencia.

3.1.3 Marco.

Es la extensión del tema y el problema de estudio, la investigación se clasifica en mega, macro o micro. Mega es un estudio que se realiza en toda la empresa, macro es el que sólo aborda el funcionamiento administrativo de un departamento y micro el que estudia ,únicamente, un proceso o subproceso administrativo de trabajo dentro de dicho departamento.

De acuerdo con Hugo Cerda (1998), “es imposible concebir una investigación científica sin la presencia de un marco teórico, porque a éste le corresponde la función de orientar y crear las bases teóricas de la investigación” (p. 170).

El marco de la investigación se clasifica en Macro, se trata del estudio de control interno del Proceso de Cobros y Planillas.

3.1.4 Naturaleza.

A) La cuantitativa

Método cuantitativo o método tradicional: se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

B) Lo cualitativo

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a *profundizar* casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

En la investigación cualitativa, lo que se recaba y analiza son opiniones, conductas, puntos de vista, actitudes, valoraciones y juicio de valor, entre otras cuestiones, sobre el tema investigado.

C) El modelo mixto

El enfoque mixto de la investigación, que implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Asimismo, en el capítulo se examina la naturaleza, características, posibilidades y ventajas de los métodos mixtos.

Según Hernández Sampieri, (2014), La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades

3.1.5 Carácter

Por el carácter, las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas,

analíticas-interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas, entre otras.

Exploratorio se realiza para conocer sobre un tema poco investigado. En cuyo caso, su propósito central es aportar información nueva, sobre todo de tipo descriptiva, sobre la cual otra investigación luego puede profundizar. (Corrales Padilla, L.; Chinchilla Jiménez, A. y Guerra Vargas, 2017, p.31)

Descriptivo en donde los estudios tienen como fin presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo, es decir, describir el hecho lo más minuciosamente posible, con lujo de detalle, para que los lectores se formen una idea sobre lo que está ocurriendo. (Corrales Padilla, L.; Chinchilla Jiménez, A. y Guerra Vargas, 2017, p.31)

Correlacional presenta diseños que describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causan efecto. (Hernández, R., 2014, p.157)

Se enfoca en conocer las causas que provocan la existencia de un problema, concibiendo el problema como un efecto. Es decir, estudia la relación causa-efecto

y causas-efecto. (Corrales Padilla, L.; Chinchilla Jiménez, A. y Guerra Vargas, 2017, p.32).

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1 Unidades de análisis.

Balcells i Junyent, J. (1994) En el análisis de contenido (técnica de investigación) "la unidad de análisis es el fragmento del documento o comunicación que se toma como elemento que sirve de base para la investigación". Pueden clasificarse con arreglo a distintos criterios, según sea el contenido de base gramatical o no y según el significado.

Gaitán M, J. A. y Piñuel R, J. L. (1998:60): manifiestan que las unidades de análisis son aquellas unidades de observación que, seleccionadas de antemano, y reconocida por los observadores en el campo y durante el tiempo de observación, se constituyen en objeto de la codificación y/o de la categorización en los registros contruidos a tal efecto. Cabe reconocer múltiples unidades de análisis en la observación sistemática, dependiendo del marco teórico del que se parte, las hipótesis que se planteen, los objetivos de la investigación y las características (ejemplo: ocurrencia temporal continua o discontinua) de los fenómenos observados.

3.2.2 Primera mano

De acuerdo con Cerdas (1998), usualmente, se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias. Fuentes primarias con todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

3.2.3 Segunda mano

De acuerdo con Cerdas (1998), son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1 La población

Según PINEDA et al 1994:108, es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". En nuestro campo pueden ser artículos de prensa, editoriales, películas, videos, novelas, series de televisión, programas radiales y por supuesto personas.

3.3.2 La muestra

De acuerdo con MATA et al, 1997:19, es el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población"

3.3.3 Probabilística

Es cuando todos los sujetos que conforman el subgrupo tienen la misma posibilidad de ser escogidos por medio de una selección mecánica; este procedimiento es esencial en las investigaciones con enfoque cuantitativo, porque se suelen recoger los datos mediante encuestas y cuestionarios para luego analizarlos estadísticamente. Las unidades muestrales o elementos se eligen en forma

aleatoria; es decir, al azar, de modo que exista la misma probabilidad de que cualquiera participe.

3.3.4 No probabilística

Para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones (estimaciones inferenciales sobre la población), pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general, se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Con la finalidad de recolectar datos se dispone de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio se pueden utilizar ambos tipos. Incluso, hay instrumentos como la Prueba de Propósito Vital (PIL) (que evalúa el propósito de vida de una persona) de Crumbaugh y Maholick (1969) que contiene una parte cuantitativa y una cualitativa (Toits, 2012; Marsh, Smith, Piek y Saunders, 2003; y Brown, Ashcroft y Miller, 1998)

La observación, Sampieri, (2014) indica que “no es una mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas); implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (p. 399). Para realizar este tema, se sugiere la lectura del capítulo 9 de Sampieri et al (2014).

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013)

En este trabajo, se utilizará la observación con instrumentos como la matriz de Riesgo, hojas de cotejo y bitácoras.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina operacionalización (Solís, 2013). La operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable.

Definición conceptual, operativa e instrumental.

Se lleva la variable de un nivel abstracto a un plano de concreción. A esto se le otorga a la variable en ese estudio. Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables. Por tanto, la operacionalización de las variables se elabora en tres partes:

- **Definición conceptual:** refiere a la claridad teórica de la variable y se extrae del marco teórico en forma resumida. Ejemplo: Calidad Educativa.

- **Dimensión:** se refiere a las categorías de análisis de las variables de interés también se les conoce como variables más específicas susceptibles de medición, éstas se extraen de los objetivos específicos. Ejemplo: Rendimiento Académico.

- **Definición conceptual de la dimensión:** claridad teórica de la dimensión se extrae del marco teórico.

- **Definición operacional:** refiere a traducir en indicadores, que permitan la observación directa de la variable; es decir, la observación empírica donde la medición se realiza en aspectos concretos. Se indica con una escala gráfica.

Ejemplo: *Rendimiento académico*

0_____negativo_-70+_positivo_____100

- **Definición Instrumental:** se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información, según las variables abordadas y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables.

-**Fuentes de información:** se especifican las personas u objetos, que constituyen los sujetos a quienes se les recoge la información.

Cuadro de operacionalización de las variables: el uso de una matriz facilita este proceso.

Ejemplo:

OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
Medir el Factor A Determinar el nivel del Factor B.	Más Factor A, Más Factor B.	Factor A Musicoterapia Factor B Desarrollo del lenguaje.			

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Introducción a la investigación.

El área de Crédito y Cobro son los encargados directos de velar por la salud de la cartera de crédito, activo más importante y de mayor cuantía para la organización, estas áreas cuentan con un total de 45 empleados (30 para Cobros y 15 en Crédito).

La cartera de crédito representa el 70% del activo de la cooperativa, de ahí proviene la importancia de aplicar de forma idónea el Sistema de Control Interno en estas áreas

Entre sus principales funciones generales se encuentran:

Crédito:

- Diseñar y revisar de forma constante y oportuna la Política de Crédito para la colocación de préstamos hipotecarios y de consumo.
- Definir las tasas de interés para cada producto de crédito de acuerdo con el análisis del mercado y rentabilidad requerida.
- Análisis y aprobación de casos especiales para el otorgamiento de crédito, para los cuales se debe aplicar:
 - Verificación del documento de identidad.
 - Verificación del estado de cuenta.
 - Verificación del CIC.
 - Verificación del buró de crédito.
 - Verificación del ahorro corriente y Administración de Beneficios.

- Verificación de la constancia salarial y orden patronal.
- Análisis de la información.

- Brindar soporte a las áreas relacionadas y sucursales en materia de actividades operativas y riesgo de crédito.
- Evaluar mediante un muestreo la aplicación de la política de crédito y calidad de la cartera en vigencia o colocada recientemente.
- Informar y recomendar a la administración sobre modificaciones de importancia a la Política de Crédito o para los procesos operativos de colocación.

Cobros

- Controlar mediante la gestión oportuna de cobranza los indicadores de morosidad y pérdida esperada de la Cooperativa.
- Aplicar los análisis requeridos para medir la velocidad del deterioro de la cartera de crédito y las cosechas (años) de formalización:
 - Matriz de transición para el deterioro de la cartera.
 - Velocidad del deterioro por cosecha de crédito.
 - Proyección de los indicadores de morosidad.
 - Informe de la productividad del personal de Cobros y el cumplimiento de las métricas.
 - Informe de las liquidaciones contra incobrable.

- Informe de la Recuperación de cartera.
- Aplicar la estrategia de cobro de acuerdo con lo indicado en las normativas vigentes de los entes reguladores y la ley de Costa Rica.
- Brindar soporte a las áreas relacionadas y sucursales en materia de actividades operativas y cobranza.

Con el objetivo de evaluar el Control Interno que mantienen estas áreas se aplica la siguiente auditoría operativa a cada uno de los principios del COSO.

4.2 Ambiente de control

Anteriormente, se definió de la siguiente forma “El ambiente de control considera cómo el personal de la entidad percibe y maneja los riesgos, considerando la filosofía en su administración y apetito por el riesgo, la integridad, valores éticos y el ambiente donde operan”.

Es el entorno en donde se desarrollan las actividades, para efectos de la auditoría, el Área de Crédito y Cobros.

4.2.1 La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.

Un Sistema de Control Interno sólido, nace desde la cultura, integridad y valores que la empresa u organización fomentan, una administración enfocada en el logro de los resultados sin importar el costo genera presión en todas sus áreas induciendo en muchos casos al fraude o actividades irregulares por el temor a las consecuencias del incumplimiento de los resultados.

Se observa que la cooperativa ha definido dentro de su marco de integridad 6 valores éticos que, de acuerdo con su dinámica diaria y nicho de negocio muy acertados, la cooperativa pretende por medio de la vivencia de esos valores ofrecer soluciones financieras a sus asociados y mejorar la experiencia en el servicio al cliente.

Los Valores:



Fuente: Página web cooperativa.

Estos valores se definen de la siguiente forma dentro de la organización:

Prudencia	Sensatez, cautela, moderación, reflexión, seriedad y madurez.
Integridad	Honradez, probidad, rectitud, lealtad, pureza, ética y transparencia.
Respeto	Consideración, tolerancia, cortesía y obediencia a las leyes y normas.
Excelencia	Experiencia memorable y servicio excepcional en tiempo y calidad. Desempeño con pasión.
Compromiso	Deber, responsabilidad, obligación, identificación y convicción.
Humanidad	Ayudar, comprender y ser solidario con las demás personas, indistintamente de su condición.

Manual de conducta.

Al mismo tiempo evidencia que la organización cumple con mantener en su página interna de documentación con acceso a todo el personal su Manual de Conducta, en donde se indica de forma textual lo siguiente:

“La Cooperativa manifiesta que al adoptar este manual se busca vivir la misión institucional en las relaciones, tanto internas como externas, basadas en los principios de transparencia, prudencia, honestidad, igualdad, respeto, anticorrupción y el compromiso de la organización con el desarrollo sostenible y rendición de cuentas”.

En aras de brindar los lineamientos correspondientes para la ejecución de buenas prácticas, al amparo de la estrategia institucional, se segrega el presente documento en las siguientes secciones:

1. Relación con autoridades
2. Conducta dentro y fuera de horario laboral
3. Uso del uniforme
4. Sobre regalos, obsequios y/o compensaciones
5. Sobre los bienes tangibles e intangibles
6. Relación con asociados y proveedores
7. Relación con el medio ambiente
8. Sobre anticorrupción
9. Sobre legitimación de capitales y anti-financiamiento al terrorismo
10. Uso de las redes sociales o social media
11. Lineamientos para denuncia
12. De las sanciones y aplicación

En entrevista con la Supervisora de Recursos Humanos, indica que los incidentes de conducta son más frecuentes en los últimos años, entre algunos de los casos que se presentaron se encuentran:

1. Uso indebido del uniforme o código de vestimenta.

2. Exposición de la imagen de la organización a través de las redes sociales, colaboradores que publicaron fotografías fuera de horario laboral en discos o bares, utilizando el uniforme de la empresa.
3. Casos de acoso laboral o sexual, estos son menos frecuentes, sin embargo, se han registrado antecedentes.

Para todos esos incidentes se aplicaron medidas correctivas y sanciones que se encuentran documentadas en las políticas internas. Para el punto tres, la sanción fue el despido luego de entablar la correspondiente investigación completa.

Por otra parte, la administración impulsa la cultura de ética, insta a sus colaboradores a denunciar cualquier actividad o conducta que atente contra el bienestar colectivo, se indica en su manual:

“Será obligación de todo colaborador, denunciar a todo aquel que, por acción u omisión, esté incurriendo en conductas que atenten con el cumplimiento de cualquiera de los lineamientos aquí indicados.

Se debe denunciar cualquier hecho anómalo al correo **líneadevoz** o directamente a Recursos Humanos.

En ningún caso se dará seguimiento a denuncias que se presenten de manera anónima, por lo que las denuncias deberán contener una descripción

objetiva, argumentada y sustentada con evidencias que la respalden sobre la posible violación.

Durante la denuncia se asegura la confidencialidad, imparcialidad y objetividad al denunciante”.

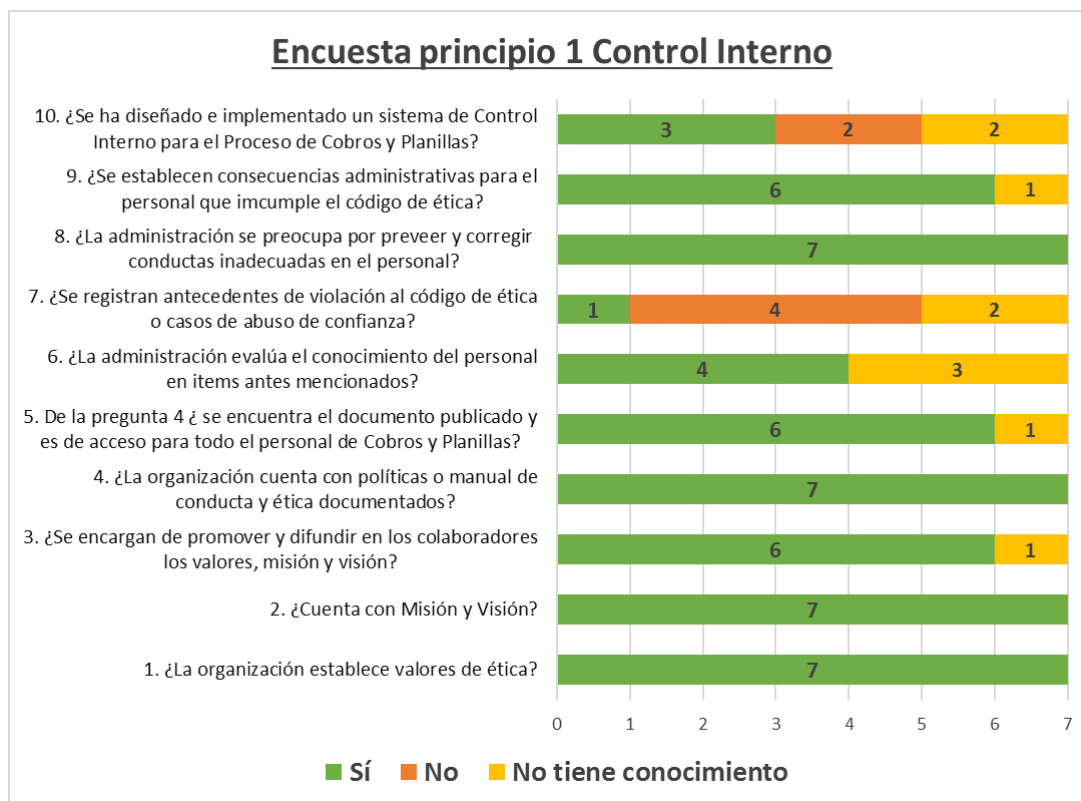
Las áreas sujetas a esta auditoría no registran antecedentes del tipo antes mencionado, en conversación con las jefaturas, se trabaja para mantener la cultura y aplicar en las labores diarias los valores que la organización promueve, sin embargo, no existe evidencia de la aplicación de evaluaciones a los colaboradores debido a que la mayoría de las comunicaciones y guiones se aplican de forma verbal.

Con el objetivo de evaluar con mayor exactitud la aplicación de los principios del Ambiente de Control se desarrolló una encuesta de 40 preguntas, las primeras 10 preguntas se enfocaron al principio 1, la encuesta fue aplicada a 7 colaboradores entre los que se encuentran 3 supervisores que cuentan con más de dos años de antigüedad laboral.

Como se puede observar en la gráfica, todos conocen la misión, visión y valores de la organización, además del manual de conducta.

Un resultado importante es el que muestra la pregunta 10, donde se evidencia que el personal desconoce el Sistema de Control interno del área, lo que genera una oportunidad de mejora a trabajar en el capítulo VI de esta investigación.

Gráfico 1



Elaborado por: Víctor Torres González

4.2.2 El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno.

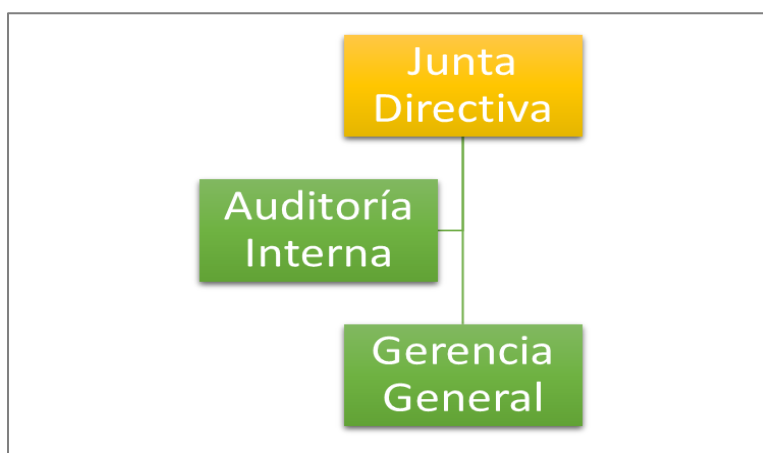
En una organización cooperativa la Junta Directiva es la máxima autoridad después de la Asamblea de Accionistas.

Son los encargados y responsables de supervisar el trabajo de la administración, cuestionando de maneja objetiva la estructura, procesos y procedimientos de la organización.

En el organigrama de la cooperativa se puede apreciar que la Junta tiene independencia de la Gerencia, es la Gerencia la responsable de rendir cuentas a la Junta Directiva, también se observa que la Auditoría Interna se encuentra la línea directa con este órgano, es decir, se encarga, también, de rendir cuentas e informes a la Junta Directiva.

Cuadro 1

Ejemplo de organigrama.



Elaborado por: Víctor Torres González

Al mismo tiempo, siendo la Junta Directiva el órgano responsable de la buena administración y Control Interno de la organización, es necesario que los integrantes cumplan con una serie de requisitos que les asigna un perfil idóneo para ser parte

de la Junta, en entrevista con la Secretaria de la Junta, indica que por un tema de confidencialidad no es posible revelar el grado académico y conocimiento de cada miembro, sin embargo, todos son profesionales y graduados universitarios con una larga trayectoria en el mercado y participantes activos del sector cooperativo.

La Junta Directiva interactúa con las áreas de Crédito y Cobros en el momento de aprobar el Plan Anual en donde se plasman las metas de estas áreas, metas que son consecuentes con los objetivos estratégico que persigue la organización, aprueban, además el plan de capacitaciones en donde se incluyen los temas de Riesgos y Control para todo el personal en general, supervisando de antemano que el temario o contenido de las capacitaciones sea de valor para la organización.

Por lo anterior, se puede determinar que existe un cumplimiento adecuado del principio de independencia de la Junta Directiva y su participación en el desarrollo del control interno.

4.2.3 La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

En entrevista con las Jefaturas de Crédito y Cobro se comenta que la organización posee un organigrama jerárquico y se cuenta con la estructura adecuada para la

supervisión del control interno, sin embargo, estas áreas como tal no tienen un organigrama propio, también carecen de un colaborador que en específico se encuentre capacitado en lo más básico del tema Control Interno.

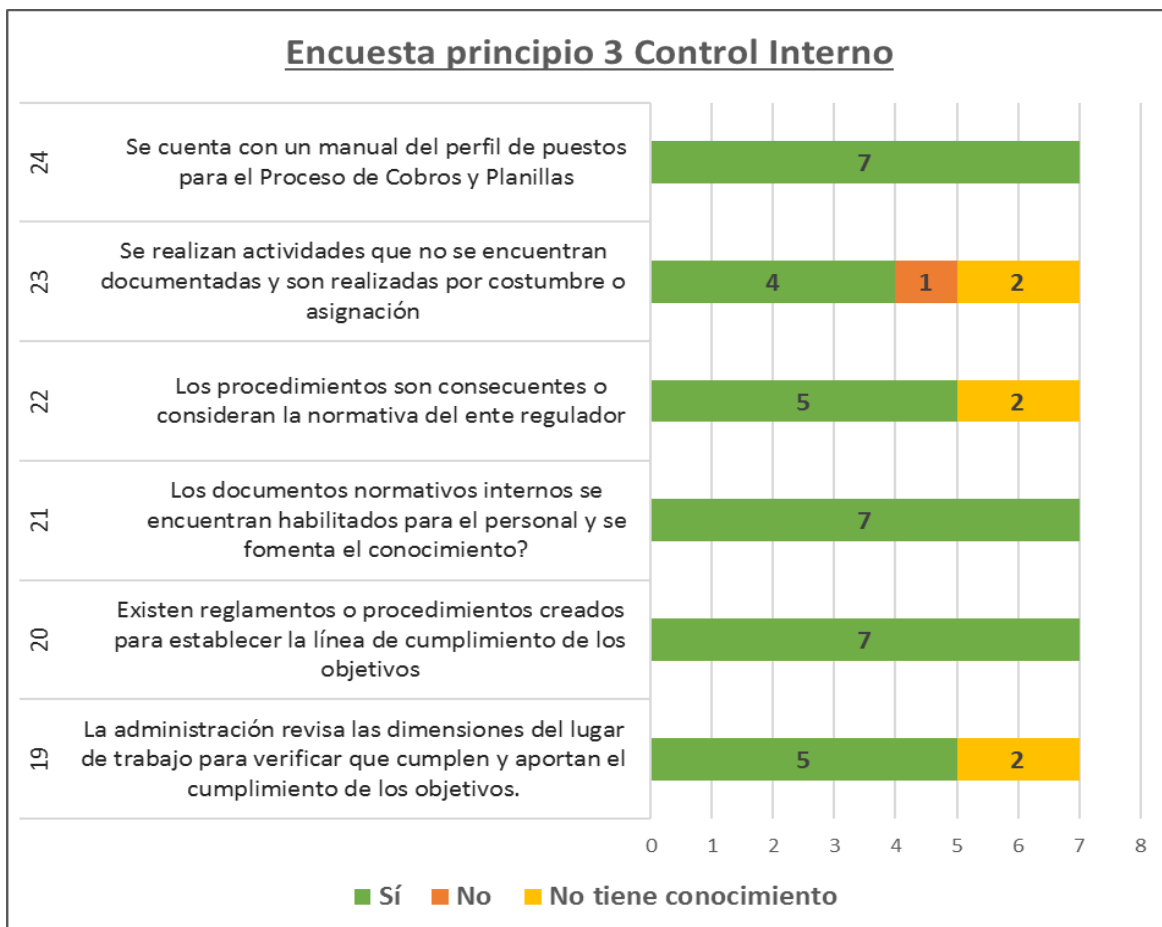
Se encuentra al mismo tiempo carencia de flujogramas en los procesos de las áreas, pero afirman que las actividades de este son planificadas, controladas y ejecutadas para el logro de los objetivos.

Como apoyo del control interno la administración es la encargada de revisar y evaluar continuamente la relevancia, efectividad y eficacia de las estructuras, y debe diseñar y evaluar las líneas de reporte, para que las responsabilidades sean llevadas a cabo y la información fluya, para cada una de las estructuras. La carencia de controles propicia que los colaboradores asuman que cumplen eficiente y eficazmente los procesos y responsabilidades lo cual no es medible, lo que puede dar paso a consecuencias de impacto en los estados financieros, y se puede incluso estar generando afectaciones importantes en las utilidades de la organización sin ser detectadas, aunado a que se puede estar utilizando información poco confiable para tomar decisiones.

La encuesta referente a este principio muestra fortalezas en lo referente a la estructura documental, lo anterior debido a extensos procedimientos escritos, no

obstante, no existen flujogramas que faciliten el entendimiento de las áreas y la participación de los controles en estos procedimientos.

Gráfico 2



Elaborado por: Víctor Torres González

4.2.4 La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos.

El área de Recurso Humano, se encuentra debidamente estructurada, es decir, mantiene a dos personas especializadas en el tema de reclutamiento y desarrollo de las competencias del personal.

Se definen en sus documentos internos los siguientes conceptos:

- *Competencias: Son rasgos de la personalidad experiencias, valores, conocimientos que se muestran en las conductas y están alineadas a grado superior en el desempeño de sus labores.*
- *Entrevista estructurada: es la metodología que se aplica en el Área de Recurso Humano para validar las competencias requeridas para el puesto.*
- *Entrevista técnica: es la metodología que aplica la Jefatura directa para comprobar los conocimientos técnicos y experiencia profesional del oferente.*
- *Selección por competencias: Proceso mediante el cual la organización identifica en los candidatos oferentes para los puestos las características idóneas de acuerdo con los perfiles de puestos.*

Reclutamiento.

En el momento del reclutamiento, las personas se encargan de la búsqueda del personal utilizando los currículos recibidos mediante su correo electrónico específico o por medio de su página web, a estos candidatos se les aplica un análisis previo antes de establecer la entrevista, se revisa que el CIC de la Sugef sea el requerido, es decir, que la persona mantenga un buen comportamiento de pago histórico en las instituciones financieras supervisadas, además de la experiencia en el puesto para el que se le requiere y el nivel académico.

Posterior a este análisis se programan las entrevistas en donde se aplica un test de competencias, el test son una serie de preguntas sicométricas que permiten establecer un perfil de la persona, el participante debe tener una nota superior al 80 para aplicar en el puesto.

Siendo el personal uno de los recursos más valiosos de la organización, es necesario planificar la formación de éste, indica la Supervisora de Recursos Humanos, que anualmente, se programan para las áreas de Crédito y Cobro una serie de capacitaciones internas y externas con el objetivo de incrementar y fortalecer las competencias del personal en aras de mejorar la calidad del trabajo y el servicio. Por otra parte, también se crean programas de motivación e incentivos como los siguientes:

- Incentivo económico cada seis meses por cumplimiento de metas y aporte a los objetivos de la organización.
- Premios de motivación por el cumplimiento de los cursos digitales de capacitación interna.
- Sorteo de fines de semana en hotel todo incluido o entradas al cine para los empleados con mayor rendimiento en las áreas.

Para todo lo anterior, se elaboran presupuestos en conjunto con Financiero.

Cumplimiento de la normativa.

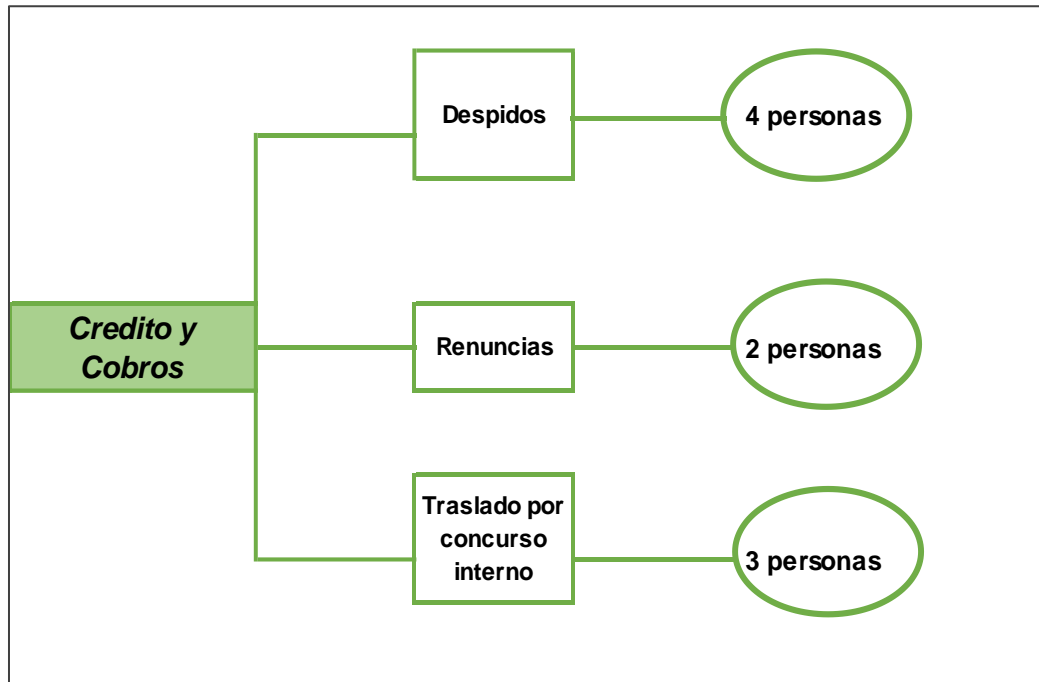
En cumplimiento con las normativas vigentes y parte del control interno, el área de Recursos Humanos es el encargado de aplicar lo establecido en la Ley 8204,

apartado Conozca a su Empleado, con el fin de garantizar la integridad de la información contenida en los expedientes históricos, anualmente todos los colaboradores de la organización deben completar y actualizar el Formulario Ficha de Actualización de Datos, esta actualización se realizará durante el primer semestre de cada año, lo anterior, permite conocer factores como la situación socioeconómica de cada empleado, actualizar los niveles académicos e incluso las responsabilidades familiares.

Rotación del personal.

En este tema, las Jefaturas responsables de Crédito y Cobros, indican que el índice de rotación de personal anual es razonable, de enero a setiembre 2017 la rotación es de un 20%, es decir, 9 personas han salido de las áreas por estas razones:

Cuadro 2

Salidas o rotación de personal área de crédito y cobros

Elaborado por: Víctor Torres González

En cuanto a los despidos, según expresan las Jefaturas, se debe a cuestiones de rendimiento y no a algún tipo de fraude interno o pérdida de confianza, las renuncias fueron por motivos personales y los traslados por cuestiones de superación del personal, indican que los remplazos estuvieron listos en cuestión de 15 días, motivo por el cual no se expone a riesgo la operativa de las áreas, manteniendo el control interno.

Mediciones del desempeño.

Los incentivos antes mencionados se encuentran sujetos a una serie de factores institucionales por cumplir y que se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos de la organización como lo son:

- Servicio al cliente: es experto en asesoramiento al cliente, lo realiza una manera ágil y sencilla.
- Orientación a la Calidad: cuenta con la actitud, habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo cumpliendo la calidad pactada o esperada por el cliente interno o externo.
- Orientación al logro: se orienta a la consecución de los acuerdos planteados y se compromete con ellos.

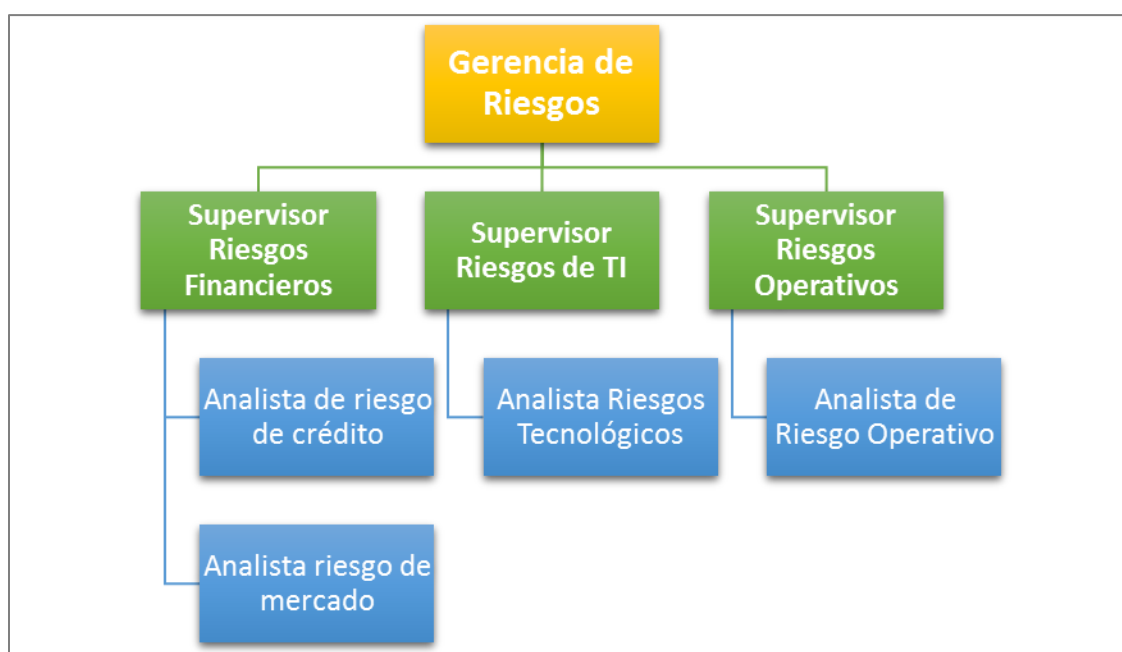
Para estos efectos, se evidencia que existe un formulario documentado y publicado el cual se utiliza para evaluar al personal del área de forma semestral, importante mencionar que esta evaluación tiene un enfoque general y es aplicada a toda la organización, no mide de forma directa el rendimiento y productividad del personal dentro de su área.

4.2.5 La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de Control Interno en función de los objetivos.

La organización mantiene dentro de su estructura general un área de gestión de Riesgos, encargados de velar por el cumplimiento del control interno:

Cuadro 3

Organigrama área de Gestión de Riesgo



Fuente: la Cooperativa de Servicios

La estructura del área es pequeña en relación con el tamaño de la organización que cuenta con más de 550 empleados y más de 30 áreas funcionales y operativas, aun cuando la auditoría interna participa en la evaluación del Sistema de Control Interno, no hay capacidad de cubrir a detalle y de forma específica la revisión y medición del riesgo que conllevan todas las actividades documentadas y no documentadas de estas áreas.

Es fundamental aumentar esta estructura para el seguimiento constante o crear dentro de las áreas un nuevo puesto para ejecutivo de Control Interno.

4.3 Evaluación de riesgos

La Evaluación de Riesgos es el componente encargado de identificar los riesgos que se encuentra relacionados con los objetivos de la organización, la cual en su enfoque de crecimiento y rentabilidad se ve expuesta a una serie de factores que pueden generar diversas exposiciones al riesgo, mismos que se deben detectar en este componente de acuerdo con los principios establecidos para analizar si la organización cuenta con los controles idóneos y capaces de mitigar las consecuencias o si tiene la capacidad para asumirlos.

4.2.1 La organización define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con estos objetivos.

El área de Crédito y Cobro traducen sus objetivos en metas que serán la guía para el logro de los resultados, al mismo tiempo la cooperativa enlaza estas metas con sus objetivos estratégicos, los cuales se detallan a continuación:

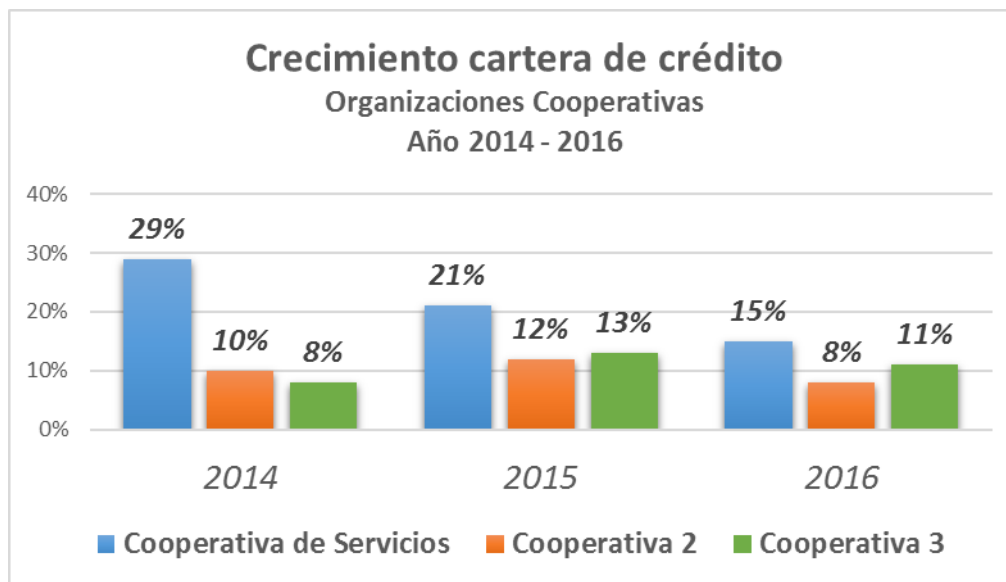
Gráfico 3

Objetivos estratégicos de la organización

Fuente: la Cooperativa de Servicios

Lograr un 25% de participación en los activos totales de cooperativas reguladas: el activo más importante de la organización es su cartera de crédito, al analizar los crecimientos que ha mantenido en los últimos 4 años, se puede evidenciar que para el cumplimiento de su objetivo estratégico el apetito al riesgo aumentó, llevando los crecimientos a niveles por encima de los que mantuvieron sus similares en el mercado.

Gráfico 4

Comparativo del crecimiento de cartera varias cooperativas

Elaborado por: Víctor Torres González

Se registran crecimientos del 29%, 21% y 15% para los años 2014, 2015 y 2016 correspondientemente, estos aumentos en la cartera están muy por encima de sus similares en el mercado, lo anterior, puede pronosticar posibles aumentos en la morosidad, a consecuencia, de la maduración de esas colocaciones, análisis en el que se profundizará más adelante.

Ser los #1 En Servicio al Cliente: en el ambiente laboral en general se denota una inversión de la organización en la cultura de sus colaboradores para cumplir con este objetivo, es decir, al conversar con ellos se tiene muy claramente definida la importancia de satisfacer al cliente y cumplir con los tiempos de respuesta.

La naturaleza de Crédito y Cobro, en este sentido, es algo difícil de cumplir debido a la resistencia de algunos deudores en el momento de la gestión de cobro y la presión que deben aplicar los ejecutivos puede llevar a enfrentamientos que terminan en quejas, para esto han establecido dentro de sus metas que se detallan más adelante en los cuadros de Metas por Área apartados definiendo un índice de satisfacción al cliente interno y externo con una calificación retadora del 95%, al revisar con la Contraloría de Servicios el tema de quejas generadas por esta área, indican que Cobros mantiene un alto índice de quejas reportadas por los asociados, lo cual denota falta de capacitación para el personal en temas como inteligencia emocional, comunicación asertiva y servicio al cliente.

La organización tiene un plan de capacitaciones definido desde inicios del periodo, sin embargo, a la fecha no se ha ejecutado.

Otro punto importante que se evidencia es la falta de documentación y claridad en los tiempos de respuesta (horas, días, semanas) que deben dar a sus clientes dependiendo de la solicitud, al no estar establecido no es posible aplicar la medición de cumplimiento por lo que quedan supeditados a las calificaciones de las encuestas de servicio.

Ser los #1 en eficiencia operativa: la organización apunta a ser eficientes sus áreas o procesos, para lo cual ha invertido en algunas herramientas como su

Mesa de Servicio, por el cual se controlan algunas actividades operativas, principalmente, solicitudes y requerimientos, sin embargo, se observa que muchos de los procedimientos internos de crédito y cobro son realizados de forma manual.

Al solicitar información y estadística se muestra que, en ocasiones, requieren utilizar entre tres o cuatro archivos diferentes de Excel y aplicar formulaciones y cruces para obtener el dato final, esto conlleva dependiendo de la complejidad del informe hasta 4 horas de operativa.

Por lo anterior, se debe hacer el esfuerzo de invertir en herramientas de análisis de información en donde se concentren sus carteras de crédito al cierre de cada mes o periodo y que por medio de tablas y comandos se pueda extraer la información en menor tiempo, lo mismo sucede en el momento de elaborar la estadística diaria que se lleva en las áreas, un reporte diario de gestiones, recuperación de cartera o casos atendidos conlleva más tiempo del necesario por lo que no se está midiendo en tiempo real.

Objetivos Operativos.

Se evidencia que la administración ha definido metas claras para la calidad en el crecimiento de su cartera de crédito y para el límite de los indicadores de morosidad y las estimaciones.

Se observa que el Proceso de Crédito y Cobro de la cooperativa mantiene de forma estructurada dentro de su Plan Anual los objetivos y metas definidas las cuales tienen rendimiento trimestral.

Al cierre de trimestre las Áreas presentan sus resultados y justifican las metas que se encuentran por debajo del 85%.

El logro de las metas se alcanza a través de sub metas que la organización ha definido con el nombre de Medidas de Predicción, estas variables aportan según el criterio experto del área lo necesario para alcanzar los resultados deseados.

A continuación, se detallan los Objetivos, Metas y Medidas de Predicción del área y sus resultados trimestrales:

CRÉDITO

ID	Objetivo	Meta	Logro	% Cumple
1	Cumplir mensualmente con el 100% de los seguimientos y revisiones de cartera de crédito en el plazo establecido, durante el 2017.	100%	100%	100%
1.1	Revisar el 100% de la muestra extraída de la cartera colocada mensualmente.	159	159	100%

1.2	Enviar mensualmente los planes de acción para mantener las inconsistencias en un porcentaje no mayor al 15%.	15%	8%	199%
2	Analizar mensualmente al menos el 95% de los casos solicitados por sucursal	95%	100%	105%
2.1	Mantener una calificación mínima de un 96% en la resolución de las solicitudes de las mesas de servicio de operaciones.	96%	100%	104%
3	Lograr un índice de satisfacción al cliente trimestral de 95% a diciembre 2017.	95%	99%	104%
3.1	Cumplir mensualmente con el 100% de las tareas identificadas como cierre de brechas.	100%	100%	100%

COBROS

ID	Objetivo	Meta	Logro	% Cumpl.
1	Mantener el indicador de mora total igual o menor a 7% durante el 2017.	8%	10.56%	74%
1.1	Cumplir con la meta mensual de recuperación, según el nivel de morosidad.	92%-90%	88%	92%
1.2	Cumplir con la meta mensual de localización a deudor o fiador, según el nivel de mora	82%	79%	96%

2	Mantener el indicador de mora mayor a 90 días en un 2.50 % o menos durante el año 2017.	2.50%	2.30%	100%
2.1	Cumplir con la meta mensual de recuperación, según el nivel de morosidad.	70%	72%	100%
2.2	Cumplir con la meta mensual de localización a deudor o fiador (R.P.C), según el nivel de mora.	45%	39%	87%
3	Mantener el indicador de pérdida esperada menor o igual a 4% durante el año 2017.	4%	5%	80%
4	Recuperar de la cartera de incobrable mínimo €55 millones mensualmente durante el año 2017.	€660	€330	50%



Las metas antes expuestas tienen el objetivo de controlar la morosidad de la cartera de crédito de la organización, es importante tener presente que la morosidad es la materialización del riesgo, por ende, es necesario aplicar controles desde el origen, es decir, desde el análisis para el otorgamiento del crédito.

Todas estas metas tienen el fin de aportar a los objetivos generales de la cooperativa.

Niveles de Tolerancia:

La Administración establece en sus sesiones de planificación para el Plan Anual un límite máximo para su indicador de Mora Total del 8% y del 2.50% para el indicador de Mora > 90 días durante el periodo 2017, el Área de Crédito y Cobros es el encargado directo de rendir cuentas en éste y otros indicadores.

Al mismo tiempo la organización ha definido su apetito al riesgo en sus indicadores de morosidad.

Cuadro 4

Niveles de tolerancia indicadores de morosidad

Indicador	Apetito	Tolerancia	Capacidad	ago-17
Mora Total	Menor a 6,5%	Entre 6,5% y 7,5%	Mayor a 7,5%	7,58%
Mora > 90 días	Menor a 1,5%	Entre 1,5% y 1,75%	Mayor a 1,75%	1,55%
Pérdida Esperada	Menor a 3,7%	Entre 3,7% y 4%	Mayor a 4%	4,09%
Mora ampliada	Menor a 6,5%	Entre 6,5% y 7%	Mayor a 7%	6,46%

Elaborado por: Víctor Torres González

Los indicadores se han separado en rangos los cuales se clasifican de la siguiente forma:

Apetito: son los porcentajes óptimos que requieren los indicadores para generar la rentabilidad que requiere la organización.

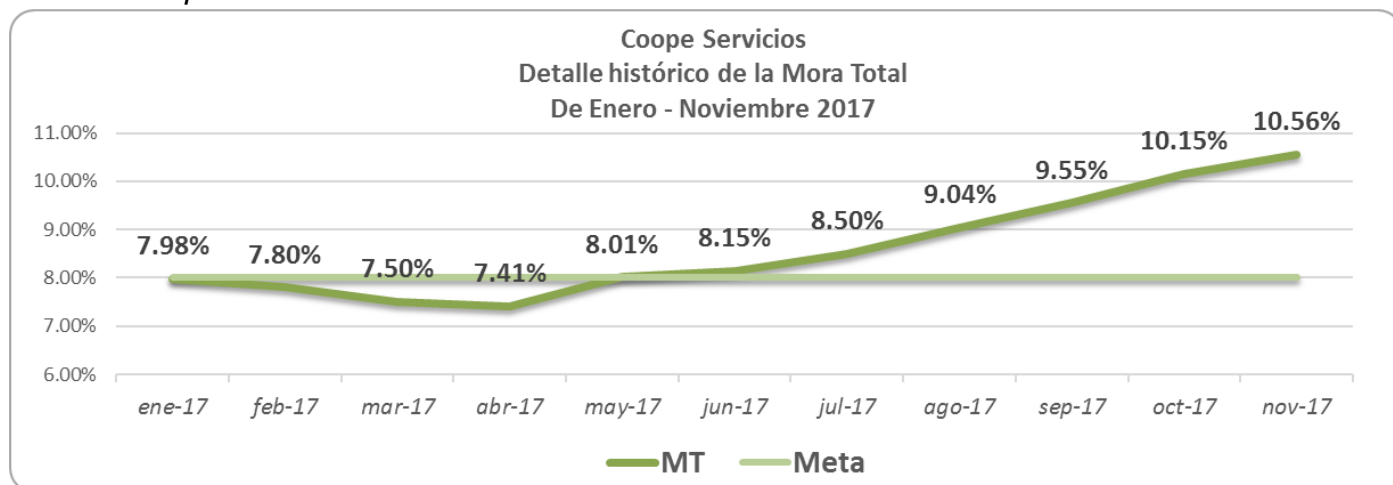
Tolerancia: es el rango que sobrepasa los límites establecidos en el Apetito pero que, sin embargo, la organización se encuentra en capacidad de asumir.

Capacidad: es el máximo definido para los indicadores, este nivel las pérdidas pueden económicas por el gasto de estimación ser mayores a la capacidad que tiene la empresa.

A continuación, se analiza el comportamiento de la morosidad y pérdida esperada para el periodo 2017 y se ubica el nivel de riesgo actual para cada porcentaje:

Gráfico 5

Comportamiento histórico de la Mora Total



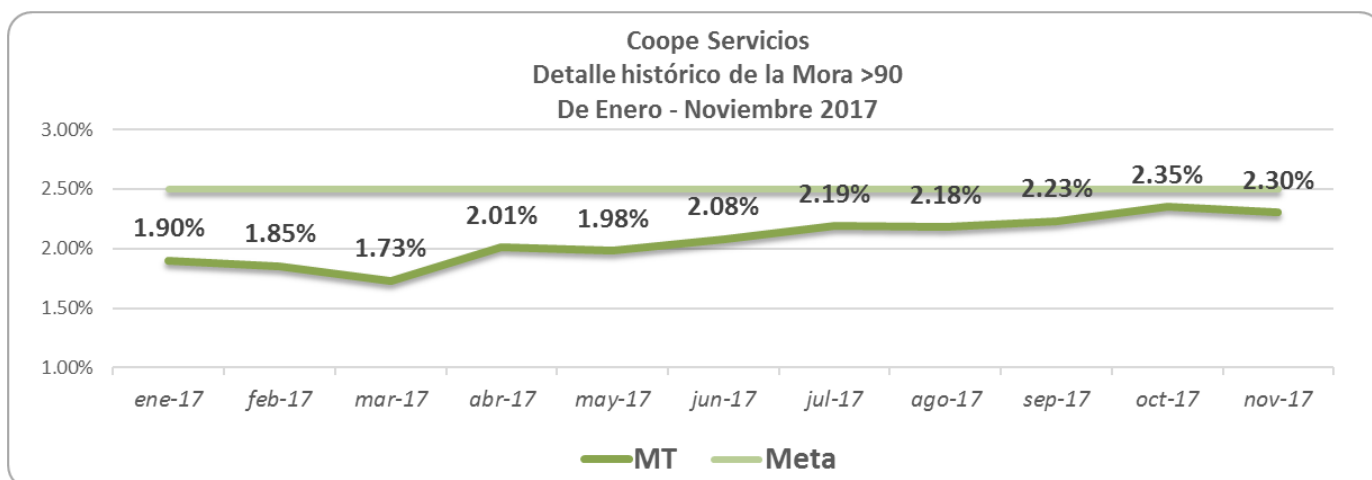
Fuente: Página de Sugef, elaboración por Víctor Torres González.

De acuerdo con el gráfico anterior el indicador de Mora Total de la organización muestra un deterioro acelerado en el último semestre, al cierre de noviembre el porcentaje de morosidad asciende al 10.56%, superando lo establecido en Plan Anual y en sus Niveles de Tolerancia, de hecho, este porcentaje sobrepasa la capacidad de la organización, lo que debe estar generando aumento en sus estimaciones y afectando la utilidad.

En la entrevista aplicada a las Jefaturas, indican que se encuentran trabajando en un plan de acción para evaluar la política de crédito y analizar la velocidad del deterioro de la cartera, sin embargo, éstas son medidas reactivas, se consultó por la existencia de medidas predictivas que permitan de forma proactiva mitigar el aumento, por ejemplo, el modelo Scoring de Crédito y Cobro que permite analizar a los deudores de acuerdo con su comportamiento de pago histórico para aprobar el otorgamiento de crédito, al mismo tiempo predice la probabilidad de impago, otro ejemplo es la Matriz de Transición automatizada que permite analizar el deterioro de la cartera constituida, a lo que indicaron que se carece de este tipo de herramientas.

Gráfico 6

Comportamiento histórico de la Mora mayor a 90 días.



Fuente: Página de Sugef, elaboración por Víctor Torres González.

Los porcentajes de mora > a 90 días se mantienen dentro de los rangos de riesgo establecidos por la organización, al revisar el balance de comprobación se verifica que la cuenta 815 “Cuentas Liquidadas en MN” registra aumentos, es decir, puede existir una dependencia de las liquidaciones contra incobrables para mantener el indicador de morosidad en rangos de tolerancia, esta práctica puede poner en riesgo la utilidad de la organización comprometiendo sus objetivos anuales.

Es recomendable replantear de forma completa los controles internos desde la política de otorgamiento hasta los de cobranza para contrarrestar los resultados antes analizados.

Objetivos de reporte financiero externo

La cooperativa reporta su cartera vigente y su cartera morosa por rango de mora de acuerdo con las prácticas contables registrando el saldo principal, saldo por productos o intereses y cuentas por cobrar.

Se verifica, además en la balanza de comprobación reportada al ente supervisor que registra lo referente a liquidaciones contra incobrables y gasto por estimaciones, para la entrega de estos archivos el área de crédito aplica una serie de controles de revisión con el objetivo de entregar la información de forma oportuna y con la calidad que exige el regulador, el Supervisor de Crédito indica que poseen un Chek List de revisión que les permite llevar a cabo esta actividad, dicho formulario no se encuentra formalmente publicado y archivado.

Objetivos de reporte no financiero externo

Como principal marco de referencia para la administración integral de los diferentes riesgos a los que se enfrenta la organización están:

1. Normativas emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

2. Principios internacionales para la sana administración de riesgo en las instituciones financieras. Énfasis especial en las declaraciones emitidas por el Comité de Basilea.

3. Los lineamientos generales necesarios que considere el Superintendente para la aplicación de este reglamento.

Para el área de crédito y cobro, la principal normativa es el Acuerdo SUGEF 1-05 Reglamento para la calificación de los deudores, cuyo objetivo es, “cuantificar el riesgo de crédito de los deudores y constituir las estimaciones correspondientes con el fin de salvaguardar la estabilidad y solvencia de las entidades y conglomerados financieros.

Este acuerdo entre otros es el referente para normar el accionar de crédito y cobro, define la calificación del deudor de acuerdo con su capacidad de pago y además, la categoría de riesgo en relación con el rango de morosidad, por otra parte, y con un peso de suma importancia dicta la pauta para el cálculo de las estimaciones por deterioro de cartera y contagio externo.

Cuadro 5

Calificación del Deudor.

Categoría de riesgo	Porcentaje de estimación	Morosidad	Comportamiento de pago histórico	Capacidad de pago
A1	0,5%	igual o menor a 30 días	Nivel 1	Nivel 1
A2	2%	igual o menor a 30 días	Nivel 2	Nivel 1
B1	5%	igual o menor a 60 días	Nivel 1	Nivel 1 o Nivel 2
B2	10%	igual o menor a 60 días	Nivel 2	Nivel 1 o Nivel 2
C1	25%	igual o menor a 90 días	Nivel 1	Nivel 1 o Nivel 2 o Nivel 3
C2	50%	igual o menor a 90 días	Nivel 1 o Nivel 2	Nivel 1 o Nivel 2 o Nivel 3
D	75%	igual o menor a 120 días	Nivel 1 o Nivel 2	Nivel 1 o Nivel 2 o Nivel 3 o Nivel 4

Fuente: Página Web de Sugef

La organización califica a sus deudores de acuerdo con la tabla anterior establecida por el ente regulador siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos para cada grupo.

4.3.2 La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados.

La identificación de Riesgos Operacionales es el proceso de encontrar, reconocer y registrar los eventos que, potencialmente, podrían materializarse en algún momento dado, en alguno de las áreas funcionales de la cooperativa.

Cada evento potencial de Riesgo Operacional posee, a su vez, al menos una medida de control que lo mitiga.

El propósito de la identificación de riesgos y controles es, precisamente, establecer lo que puede ocurrir o las situaciones que pueden darse y que afecten el logro de los objetivos que la entidad y/o las áreas funcionales se han propuesto.

Si bien, la materialización de los Riesgos puede tener un resultado negativo o positivo, según sea la circunstancia, la metodología de la organización se orienta a identificar únicamente aquellas situaciones que representan la posibilidad de pérdidas económicas debido a la inadecuación o a fallos en las áreas de crédito y cobro, el personal y los sistemas internos, o bien, a causa de acontecimientos externos sobre los cuales la cooperativa no posee control. Se excluye el riesgo estratégico y el de reputación, no obstante, se incluye el riesgo legal y el riesgo de TI (Tecnologías de Información).

La organización ha identificado una serie de riesgos, sin embargo, no se encuentran bien definidos y documentados, por lo que se procedió con la investigación y definición de estos:

Riesgo Ambiental: la organización en la marcha del negocio puede generar daños directos o indirectos al medio ambiente, lo que podría provocar que la organización sufra pérdidas económicas o que se produzca un daño a su imagen.

Riesgos Financieros: se refiere a la posibilidad de que se materialice un evento que genere consecuencias económicas para la organización.

Riesgo Inherente: el ACUERDO SUGEF 18-16 (2016) “REGLAMENTO SOBRE GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO” define:

“Es aquel intrínseco de un producto, actividad, proceso o sistema, entre otros, al que se enfrenta la cooperativa en ausencia de acciones o controles tendientes a modificar su probabilidad o impacto. El riesgo inherente es propio del trabajo o proceso; es decir, en todo trabajo o proceso se encontrarán riesgos para las personas o para la ejecución de la actividad en sí misma.”

Riesgo Estratégico: también, conocido como riesgo de negocio, aunque el Comité de Basilea no lo incluye en su definición, se propone la siguiente conceptualización.

Según JP Morgan (2005) El riesgo estratégico se define como “el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria. Este riesgo es una función de

la compatibilidad de los objetivos estratégicos de la Entidad, las estrategias desarrolladas para alcanzar dichos objetivos, los recursos utilizados en contra de estos objetivos, así como la calidad de su ejecución. Los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias de negocios son evaluados en relación con el impacto de los cambios económicos, tecnológicos, competitivos y regulatorios”.

Riesgo de Imagen: está relacionada con la comunicación de la cooperativa con sus partes interesadas. Es posible mejorarla a través de la publicidad y acción de patrocinio. Es lo que los públicos creen que es la empresa, en otras palabras, la identidad percibida (incluye lo que dice, lo que deja de decir, lo que hace y lo que deja de hacer).

Riesgo Legal: es el riesgo de que se materialicen pérdidas económicas debido al incumplimiento de las normas legales o regulatorias.

Proviene de la inobservancia de las leyes y marco jurídico en el que puede desenvolverse la empresa.

Aquellos clientes que no han sido adecuadamente informados sobre sus derechos y obligaciones pueden acometer contra la Cooperativa.

Riesgos de Mercado: posibles pérdidas económicas debido a cambios negativos en el nicho o mercado donde opera la organización, algunos casos son: competencia desleal, factores macroeconómicos del país, inversión, ente otros.

Riesgo Operacional: éste es el riesgo que se materializa producto de la carencia de controles y monitoreo en las actividades o procedimientos diarios de la organización, intervienen el factor humano y tecnológico.

Riesgo de Reputación: es la opinión que brindan las partes interesadas acerca de la empresa y su gestión. Está vinculada a cuatro aspectos:

- Calidad: en un sentido integral, de los productos y servicios, empleabilidad, relacional entre partes interesadas.
- Rendimiento: perspectiva amplia, resultados económicos, financieros, potencial de crecimiento, capacidad de innovación y retorno de inversión social y medioambiental.
- Responsabilidad: social y medioambiental, legitimidad, respeto a la legalidad y la transparencia.
- Atractivo: en términos de autenticidad, diferenciación y relevancia, y la capacidad de crear identificación y confianza. Se refiere a la forma cómo puede cambiar la percepción sobre la cooperativa por parte de los participantes.

No definido en Basilea II. Según Fernández y Martínez (2006) ese riesgo puede ser considerado una consecuencia del riesgo operacional, pero no causa del mismo, lo que explica su exclusión de la definición para riesgo operacional que estableció finalmente el Comité, que lo encuadra dentro de la clasificación de “otros riesgos” (junto con el riesgo estratégico), reconociendo la dificultad de su estimación **y esperando el desarrollo de nuevas técnicas por parte de la banca.**

“El riesgo reputacional se refiere a la posibilidad de una opinión pública negativa respecto de prácticas institucionales, sea cierta o falsa, que deriva en una disminución de la base de clientes, litigios onerosos y/o una caída en los ingresos”. El riesgo reputacional puede producir falta de liquidez y caídas en la calificación de riesgo de la institución.

Riesgo Residual: es el riesgo que permanece luego de aplicar los controles de mitigación en las actividades y procedimientos de la organización, es importante mencionar que el riesgo se puede minimizar, pero nunca eliminar por completo.

Riesgo de crédito: el Acuerdo SUGEF 2-10 (2013) “Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos”, define:

“Es la posibilidad de pérdidas económicas debido al incumplimiento de las condiciones pactadas por parte del deudor, emisor o contraparte. El riesgo de incumplimiento frente a una contraparte se define como la posibilidad de que una

de las partes de una operación mediante instrumentos financieros pueda incumplir sus obligaciones. En tal caso, ocurriría una pérdida económica si las operaciones o la cartera de operaciones con dicha parte tuvieran un valor económico positivo en el momento del incumplimiento...”

Las áreas auditadas tienen influencia directa en todos los riesgos antes identificados, según lo conversado con el Supervisor de Riesgo Financiero, se tiene entre la planificación del 2018, generar matrices de riesgo de acuerdo con lo establecido en Basilea III, con esto se tendría mayor claridad en la cantidad de riesgos directos por área, su probabilidad, frecuencia e impacto.

Debido a la carencia de la matriz no se tiene implementado un mapa de calor que permita graficar el riesgo de las áreas, este tema se estará ampliando en las conclusiones y recomendaciones de este documento.

4.3.3 La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.

La organización ha definido que su apetito al Riesgo de Fraude es cero por cuanto no es deseable para la cooperativa la existencia de fraudes en su operativa.

Fraude interno: Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación orientada a cometer fraude, apropiarse de bienes (robo) o soslayar la legislación (informes

adulterados) en los que se encuentran involucrados, al menos, una persona perteneciente a la cooperativa. El ejemplo típico es el empleado con acceso a la contabilidad que logra sustraer importantes sumas de dinero, o el que al interior de un banco hace aprobar expedientes crediticios con clientes “fantasma”.

La organización muestra un amplio interés en el perfil y competencia de su personal y evalúa a las personas como factor de riesgo por la posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores. Se puede incluir pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación para lo que aplica controles mediante capacitación al personal, estudio de salarios para valorar el endeudamiento y liquidez de sus colaboradores, además de aplicar un formulario digital “Actualización de datos del personal” en donde cada empleado ingresa datos personales como los siguientes:

- Posesión de bienes muebles e inmuebles.
- Deudas por crédito de consumo o hipotecario.
- Embargo por pensión alimenticia.
- Actualización de: teléfono residencia, celular y dirección de residencia.
- Estado civil, cantidad de hijos o dependientes.
- Grado académico.

Esto permite aplicar de acuerdo con lo indicado por Recursos Humanos un análisis de personas que podrían encontrarse en problemas económicos los cuales los podría llevar a cometer fraudes.

De acuerdo con lo conversado con la Supervisora de Recursos Humanos el área de crédito y cobro registra un par de casos de colaboradores (anónimos) con sobreendeudamiento para lo cual analizan la posibilidad de refundir algunas deudas que mantienen en el sector financiero a una tasa y plazo con mejores condiciones, además se aplicó un plan de capacitación mediante charlas de Finanzas y Economía que les permita administrar mejor su salario y mejorar su calidad de vida.

Fraude externo: pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada por defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito. Un ejemplo conocido es el que se puede sufrir a través de la clonación de tarjetas por terceros.

De acuerdo con lo conversado con las jefaturas, existen antecedentes de fraude debido a la utilización de constancias salariales falsas, al consultar por los controles aplicados, se indica que, actualmente, se llama al patrono que emite el documento para confirmar que la constancia es real y el deudor labora en dicha empresa, sin embargo, al entrevistar a los encargados de la actividad en sucursal, indican que, en ocasiones, la llamada no es contestada por el patrono y se aprueba

el crédito como excepción, esto puede representar un riesgo en el que la organización debe tomar la decisión de mitigar o asumir.

4.2.4 La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno.

Anteriormente, se analizaba el crecimiento acelerado que ha presentado la cartera de crédito durante periodos pasados al igual que se revisaron los indicadores de morosidad del periodo 2017 donde se denota un rápido crecimiento de los saldos en atraso.

Lo anterior, se debe a una falta de análisis del mercado o nicho en donde se desenvuelve la organización.

En la auditoría aplicada, se solicitaron actas o minutas que demuestren la aplicación de análisis del deterioro de la cartera y la modificación a las políticas de crédito y perfilamiento de los deudores, lo cual tuvo respuesta negativa, debido a la inexistencia de esta práctica, es decir, no se establece un comité encargado de analizar mediante las herramientas o modelos existentes la velocidad de deterioro de la cartera que permita dar el fundamento para validar si la política y perfil actual está permitiendo el ingreso de deudores con una alta posibilidad de impago, los cuales están afectando los indicadores de morosidad y las estimaciones.

Entre otro de los factores por evaluar, se encuentra que la organización mantiene un 80% de la recaudación de su cartera mediante la deducción de planilla, es decir, puede retener mediante el patrono en la fuente, lo anterior se basa en el siguiente artículo del Código de Trabajo:

artículo 69 inciso K del Código de Trabajo que en lo que interesa dice; **“Son obligaciones de los patronos...: k) Deducir del salario del trabajador, las cuotas que éste se haya comprometido a pagar a la Cooperativa o al Sindicato, en concepto de aceptación y durante el tiempo que a aquélla pertenezca y con el consentimiento del interesado, siempre que lo solicite la respectiva organización social, legalmente constituida. Deducir asimismo, las cuotas que el trabajador se haya comprometido a pagar a las Instituciones de crédito legalmente constituidas, que se rijan por los mismos principios de las cooperativas, en concepto de préstamos o contratos de ahorro y crédito para la adquisición de vivienda propia, con la debida autorización del interesado y a solicitud de la institución respectiva”**

Se han presentado antecedentes por parte de algunas instituciones y empresas en contra de este artículo de ley, alegando que conlleva a gastos operativos importantes y, en algunos casos provoca una baja liquidez en los deudores debido a su sobreendeudamiento, esto origina desmotivación en las personas al momento de realizar su trabajo debido a que algunos casi no reciben

salario luego de estas deducciones. Este es un motivo por evaluar con detención, debido a que podría afectar la morosidad de la cooperativa en caso de que se dicte un cambio en la ley.

Basados en lo anterior, la organización debe medir, también, su exposición al riesgo en la cartera, debido a que un porcentaje importante de las colocaciones que se realizan son en la línea sin garantía real o sin fiador, lo que afecta el control interno del área de cobros, al cobrar créditos sin garantía y con capacidades de pago de los deudores ajustadas dificultando la recuperación.

Por otra parte, la organización toma en cuenta los siguientes riesgos:

Riesgo tasa de interés: es la exposición a pérdidas debido al cambio en las tasas de interés, por el descalce entre los plazos de recuperación de los activos y de la atención de obligaciones. Es el riesgo financiero que resulta de movimientos adversos en tasas o precios de mercado, tales como tasas de interés, divisas, o los precios de inversiones.

El aumento en las tasas de interés siempre es trasladado al cliente, motivo que podría aumentar la probabilidad de impago en las operaciones de crédito y provocar problemas de liquidez.

Riesgo de legitimación: es la posibilidad de que una institución financiera pueda ser utilizada como un medio para legitimar capitales provenientes de las actividades ilícitas, relacionadas con la delincuencia organizada y el financiamiento al

terrorismo, utilizando para ello los productos y servicios que éstas ofrecen y los canales de distribución que están a disposición de los clientes, tanto en las sucursales como a través de medios electrónicos.

4.4 Actividades de control

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la Administración de la cooperativa. Así mismo que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la organización. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto de la consecución de los objetivos de la institución.

Las actividades de control incluyen elementos, tales como:

- Aprobaciones.
- Autorizaciones.
- Verificaciones.
- Conciliaciones.

- Análisis de la eficacia operativa.
- Seguridad de los activos.
- Segregación de funciones.

En el entorno financiero de la cooperativa, las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos.
- Controles de detección o detectivos.
- Controles correctivos.
- Controles manuales o de usuario.
- Controles informáticos o de tecnología de información o automatizados.
- Controles de la dirección.

Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos a los cuales apliquen. Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Respecto del volumen y costo de las actividades de control, la cooperativa debe ser prudente por cuanto puede llegar a padecer un exceso de controles hasta

el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuiría la calidad del sistema de control.

Por ejemplo: Un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

4.4.1 La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.

En este principio, se inicia analizando los controles aplicados en Crédito, para lo que se inicia analizando la política existente y, posteriormente, se aplica una revisión a los expedientes de cosechas recientes.

Políticas de crédito para el control de la morosidad

Es esencial que las políticas y los procedimientos estén claramente definidos, entendidos por los involucrados y sean consistentes con la naturaleza y complejidad de las actividades de la Cooperativa.

Corresponde a la Administración revisar, anualmente, tales documentos y trasladar a la Junta Directiva las modificaciones correspondientes. Es

responsabilidad, además, crear los procedimientos más adecuados, según los niveles de tolerancia de riesgos que sean compatibles con las metas estratégicas de la cooperativa.

En este sentido, se notan deficiencias, dado el alcance que han tenido los indicadores de morosidad en el 2017 y el análisis de liquidaciones contra incobrable, además del acelerado crecimiento de la cartera, se establece que el apetito al riesgo de crédito no está debidamente relacionado con el apetito de sus indicadores de morosidad.

Los controles que se han aplicado, según los registros de crédito, responden a controles de índole reactivos, es decir, responden a una situación de deterioro de cartera, deterioro que no es proyectado por la organización debido a la falta de Scoring o herramientas de predicción.

La cooperativa experimentó un fuerte aumento en sus estimaciones y liquidaciones contra incobrable durante 2015 y 2016 de acuerdo con el análisis de los estados financieros auditados. sin embargo, las modificaciones importantes en cuanto a capacidad de pago, monto máximo por otorgar por línea de crédito y perfil salarial del deudor se analizaron y aprobaron durante el 2017.

Análisis de las carteras de crédito, muestreo por cosechas.

El análisis de las cosechas (año o periodo de formalización), es el primer insumo para analizar las fortalezas y debilidades de las políticas y procesos operativos y el efecto que ejerce el control interno sobre estos, sin embargo, al conversar con los entrevistado en el área de crédito y cobro, manifiestan que no se realiza un estudio masivo o lo suficientemente amplio de los créditos de reciente formalización, por lo que se procedió con el siguiente análisis:

Tomando como referencia el Reporte Cierre con corte a noviembre 2017, se obtuvieron las operaciones que se encontraban en mora y calculando los días transcurridos desde su formalización hasta la fecha del reporte, y hasta el momento cuando la operación entró en mora.

De lo anterior, se determinó que 85 operaciones de crédito entraron en mora entre 45 y 90 días posterior a su formalización, con un saldo principal total de ¢481.463.130.00.

Cuadro 6

Selección y análisis de la muestra expedientes de crédito

Formalizado en	Cantidad	Distribución por tipo de crédito	Saldo Principal
Segundo Semestre 2016	50	30 Sin Fiador 10 Fiduciario 6 Tarjetas Crédito 4 Hipotecario	₴ 298,545,802.00
Primer trimestre 2017	35	22 Sin Fiador 8 Tarjetas Crédito 5 Back to Back	₴ 182,917,328.00
Total	85		₴ 481,463,130.00

Elaborado por: Víctor Torres González.

De esas 85 operaciones formalizadas entre el año 2016 y 2017 se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- a. Dos de los expedientes solicitados no fueron encontrados en los archivos digitales, tampoco se hallan en los archivos físicos, uno de ellos corresponde a una Tarjeta de crédito con límite de ₴ 2,000,000.00 y a un préstamo sin fiador por ₴18,000,000.00.
- b. Para otro de los créditos Sin Fiador, se omitió verificar la constancia salarial, no se aprecia claramente la firma en el pagaré y la única cuota que pagó el deudor fue la deducida en el momento de la formalización. Según la gestión

- de cobro, no se pudo contactar al asociado. Monto del crédito ₡19,000,000.00.
- c. En la gestión de cobro de un crédito sin fiador formalizado en octubre 2016 en la, por ₡13.600.000,00; se omitió verificar la constancia salarial y que presentaba cuentas en mora en tiendas comerciales por ₡1.900.000,00 aproximadamente, es decir el cliente ya presentaba síntomas de endeudamiento y morosidad en empresas no reguladas.
- d. Se encontraron cuatro créditos sin fiador efectuados en el primer trimestre de 2017, en donde los clientes muestran un salario máximo de ₡500,000.00 a estos clientes se les otorgaron montos que elevados en relación a su salario, sumas entre los ₡10,000,000.00 y ₡14,000,000.00, aun cuando estos deudores no muestran en su histórico del CIC de Sugef endeudamiento y además poseen un puntaje perfecto, no sujetos a financiamiento por tales sumas, por lo que entraron rápidamente en morosidad, revisada la gestión de cobros, estos clientes manifiestan no tener capacidad para pagar debido a gastos personales de alimentación, familia, alquiler de vivienda entre otros.
- e. En el último trimestre de 2016 se efectuaron dos créditos de la línea fiduciario (se incluye como garantía otra persona física para que en caso de impago del deudor este otro asuma la cuenta) por ₡5.000.000,00 cada uno, cuyos deudores se fían mutuamente. Ambos ingresaron en atraso y no es posible ejecutarlos debido a que mantienen un salario ajustado y uno de ellos con

embargo por pensión alimenticia, por tal motivo no es posible ejecutar la garantía.

El análisis anterior tiene como objetivo analizar los controles aplicados por la organización desde la formalización del crédito, si bien es cierto, la cooperativa cuenta con una serie de documentos legales estructurados y revisados para salvaguardar su activo (cartera de crédito), tales como:

1. Boleta de afiliación.
2. Formulario para la solicitud de crédito.
3. Pagaré.
4. Autorización para deducción de planilla.
5. Formulario Conozca a su Cliente

Todos son controles operativos indispensable para mitigar el riesgo de crédito, sin embargo, se detectan falencias en sus controles de ejecución en cuanto al análisis de crédito, perfiles de riesgo de los clientes, relación cuota VS ingreso del cliente, políticas para el perfil de garantía fiduciaria, seguimiento constante a la cartera constituida y su deterioro.

Controles aplicados en Cobros.

Grabación de las llamadas de Cobros

El área de cobros incluye dentro de sus controles las grabaciones de las llamadas de la gestión que es realizada a sus asociados, la grabación ha sido utilizada en un pasado como evidencia o respaldo de una mala praxis en la aplicación de la gestión de Cobros, permitiendo aplicar las medidas correctivas y preventivas con el personal.

Sin embargo, esta herramienta debería ser utilizada como un control proactivo, se explica:

Es lo ideal crear un puesto para personal encargado del control interno, que aplique monitoreo constante a las llamadas salientes y entrantes y con base en una serie de variables que se relaciona con el objetivo estratégico de la organización se evalúe la calidad de la gestión y la atención al cliente, de esta forma se pueden detectar las brechas en el personal o sistemas que permitan implementar un plan de acción oportuno para mejorar el área.

Este puesto desempeñará otras funciones en virtud del control interno a parte del monitoreo de llamadas, será encargado de la creación y actualización de los documentos del área, además de evaluar los procedimientos y sus posibles falencias en cuanto al control cruzado y de sistema para mitigar los errores operativos, el riesgo de crédito y riesgo de imagen.

Control cruzado para la aprobación de transacciones.

El área trabaja bajo la teoría de control cruzado para la aprobación de actividades importantes o de cuantía económica, es decir, la tarea es ejecutado por uno de los colaboradores con expertiz, pero es aprobada únicamente a nivel de Supervisores, conversando con el Supervisor de Cobros, indica que estos colaboradores no tienen dentro de su perfil de sistema la posibilidad de ejecutar y aprobar, las opciones han sido bloqueadas, se le consulta sobre algún reporte de sistema que genere las actividades del día y en donde se pueda evidenciar el control cruzado, además de conciliar las tareas del día, a lo que indica que el sistema no les genera dicha información, dependen de la revisión de contabilidad.

Aplicación de Scripts de cobros y coaching.

Se evidencia que existe un Script de cobros para cada nivel de morosidad, esto le permite al colaborador guiarse en el curso de la gestión telefónica, con el objetivo de brindar un buen servicio al cliente y garantizar la recuperabilidad de la cartera.

En cuanto al coaching, el Supervisor de Cobros indica que aplican realimentación de la gestión telefónica a los colaboradores, se consulta sobre la existencia de una evaluación de la llamada en el momento del monitoreo, a lo que manifiesta que no tienen una plantilla estructurada, sino que se sientan al lado del colaborador, y conforme avanza la llamada van haciendo anotaciones para aplicar las correcciones.

El problema de esta práctica es que se puede volver subjetiva dependiendo del supervisor que la aplica, además no permite medir la evolución que tiene el colaborador en sus falencias, pues no se documenta en un expediente individual para cada uno.

Métricas de productividad.

El área utiliza la metodología Dash Board, herramienta que permite medir el nivel de producción de los ejecutivos de cobro de forma individual, en cuanto:

Cantidad de gestiones: cantidad de llamadas realizadas por el colaborador en el horario establecido, se define una cantidad y duración de la llamada de acuerdo con el nivel de morosidad que mantiene el cliente.

- Localización: de la cantidad de gestiones realizadas se requiere un mínimo de contactos efectivos, el mínimo, también, varía dependiendo del nivel de morosidad al que se ha asignado al colaborador.
- Recuperación: se establecen metas diarias de recuperación de cartera (recaudación de pagos por los medios establecidos).
- Generación de promesas de pago: en la negociación del colaborador se tiene como objetivo establecer un acuerdo de pago, esto permite medir la intención o voluntad de pago del deudor.

Estas actividades de control o métricas básicas, dan paso a la toma de decisiones oportunas en el día a día, mitigando los riesgos debe ser premisa de toda organización las mediciones de sus actividades o procesos, lo que no se mide no se controla y, por ende, no se mejora.

4.4.2 La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos.

La cooperativa mantiene dentro de su estructura organizacional un centro de TI, dividida en Sub-áreas de Infraestructura, Desarrollo, Gestión de Cambios, Base de Datos y Seguridad Informática.

Todas estas Sub-áreas establecen diferentes tipos de control para las actividades diarias de la cooperativa, entre las que se identificaron:

- **Compra de Hardware y Software:** son los responsables directos de administrar la adquisición de equipo y licencias para toda la organización, incluyendo las áreas de estudio, encargándose de analizar la capacidad del equipo de acuerdo con el tipo de trabajo por desarrollar con el objetivo de optimizar gastos.
- **Administración de perfiles de sistema:** anualmente la Sub-área de Base de Datos, se reúne con las diferentes jefaturas para analizar la frecuencia de uso de los diferentes módulos de sistema que cada ejecutivo tiene en perfil

de usuario, con el objetivo de constatar que las opciones son las correctas y que no se poseen más accesos de lo necesario.

- **Seguridad de la información:** la información es uno de los activos más sensibles para las organizaciones, por este motivo, la cooperativa aplica esfuerzos en cuanto a Software para el monitoreo de los equipos y la información que viaja a través de correos electrónicos, se ha bloqueado de acuerdo con el perfil del usuario el acceso a dispositivos de USB, CD, páginas de Internet o cualquier descarga de programas e instalación no autorizada en los equipos.
- **Desarrollo o requerimientos de información:** cualquier modificación al sistema o requerimiento de reporte interno que solicite un usuario, se atiende por medio de la Mesa de Servicio para registrar evidencia y además, debe contar con los formularios publicados en donde se describe la necesidad del desarrollo o reporte, estos formularios deben contar para mayor control con la firma de la jefatura a cargo del usuario que solicita.

En las áreas de Crédito y Cobro, los supervisores indican que tienen usuarios expertos a nivel interno, capacitados para solicitar las modificaciones extra sistema o los requerimientos de información como reportaría permanente para estadística.

En el momento de requerir un cambio de equipo por daños al mismo o por mantenimiento, se utiliza como medida de control una boleta llamada "Salida o

Ingreso de Activo” esta boleta es firmada por el jefe del área y por el oficial de seguridad de turno, quien es el encargado de verificar que las características del equipo incluidas en la boleta son las mismas del activo físico.

Por lo general, este activo se repone en el tiempo oportuno lo cual permite continuar con las actividades de trabajo.

Al indagar acerca de la medidas o actividades que la organización debe tomar en caso de la materialización de un evento, como los siguientes:

- Caídas de los servidores.
- Desastre natural.
- Cierre del edificio por medidas de emergencia y salud ocupacional.
- Otros eventos.

Las jefaturas indican, que se mantiene un Plan de Continuidad de Negocio revisado y probado, este consiste en mantener espacios físicos en otras sucursales o edificios con equipo a disposición para continuar con sus actividades, al mismo tiempo el área de TI respalda toda la información de la organización día a día en servidores alternos los cuales se encuentran ubicados en otros edificios y que cuentan con la seguridad y mantenimiento requerido y exigido por la normativa.

4.4.3 La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción.

La organización ha creado un centro digital de políticas que le permite a todo el personal ingresar en tiempo real por consultar sobre las políticas y procedimientos establecidos para llevar a cabo sus labores, los documentos se dividen de la siguiente forma y en orden de prioridad:

- Políticas
- Reglamentos
- Procedimientos
- Instructivos
- Manual
- Formularios

Estos documentos son revisados y actualizados por control una vez al año o en su defecto cada vez que se registra un cambio normativo o es necesario para la simplificación.

En cuanto a la rendición de cuentas en las actividades de control, la evaluación de los controles de las áreas no se ejecutan de forma constante, se identificó registro de una Auditoría Interna aplicada durante 2017 y una visita del

área de Gestión de Riesgos, en ambos casos se remitieron informes de las evaluaciones aplicadas a las Jefaturas, mismas que indican que tienen un periodo de 8 días hábiles para contestar y diseñar un plan de acción que mitigue los riesgos hallados y descritos en el informe, este plan de acción es aprobado por la Gerencia del Área y se deben presentar avances mensuales de acuerdo con la fecha máxima establecida para dar por cerrado y exitoso dicho plan.

Por la sensibilidad que se evidencia tienen estas áreas al estar relacionadas de forma directa con el activo más importante de la cooperativa y al incidir en los resultados de utilidad por medio de las estimaciones y los incobrables, la frecuencia de estas evaluaciones debería ser mayor, ampliando a un mínimo de tres veces por año y que su alcance sea al mismo tiempo más amplio.

4.5 Información y Comunicación

En este componente se evalúa la generación y distribución de información relevante para la administración del control interno, la información viaja en varias vías, de la Alta Gerencia hacia las áreas de Crédito y Cobro y viceversa, además participan en la comunicación otras áreas relacionadas como Financiero, Contabilidad, Riesgos y Negocios.

Se ha tornado imprescindible para toda organización que los empleados o colaboradores se encuentren informados sobre los objetivos y que además, se les

comunique de forma oportuna, esto crea cultura de información, compromiso por ser tomados en cuenta y por tener acceso claro a sus responsabilidades.

4.5.1 La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno.

El Área de Crédito realiza análisis mediante muestreos de las colocaciones que efectúa la organización de forma mensual, este insumo permite detectar posibles debilidades o fortalezas en sus procedimientos de colocación.

De acuerdo con la entrevista aplicada a la Jefatura de Crédito, se confirma que el informe es enviado a las áreas de Riesgo, Negocios y a la Gerencia, sin embargo, en el momento de consultar sobre las respuestas u observaciones recibidas de tales informes, se indica que rara vez tienen respuesta o comentarios por lo que se da por recibido el informe. Lo anterior, denota que no existe un seguimiento de parte de la Administración a los informes de colocación, perdiendo la oportunidad de tomar decisiones y aplicar mayor control que mitigue el riesgo, por lo que existe una importante oportunidad de mejora.

Por otra parte, la Jefatura de Cobros indicó, que en el momento de generar de forma directa una recomendación de modificación a la política, se establece una reunión directamente con el Gerente para analizar los beneficios del cambio, de ser

aprobado en esta instancia, se presenta la modificación a la Junta Directiva para otra aprobación final, los resultados de la modificación es informada a todas las sucursales y áreas interesadas mediante correo electrónico en donde por medio de un cuadro comparativo se visualiza en artículo anterior y la forma como se aprueba el artículo en vigencia, permitiendo a los lectores visualizar el cambio.

De este punto en particular, se le indicó a la Jefatura de Crédito la existencia de alguna minuta o documento que evidencia que el cambio fue del conocimiento de todos los interesados y la existencia de alguna prueba teórica que se aplique uno o dos meses después del cambio para evaluar el conocimiento, a lo que se manifestó que no existen tales documentos o prácticas. En lo que concierne al área de Cobros, son los encargados directos de generar la información de la morosidad y las estimaciones.

Se observa que esta práctica se aplica de forma diaria, mediante la aplicación de informes con el estado de sus indicadores y la evolución de un día a otro, además proyectan mediante fórmulas basadas en históricos sus escenarios de cierre, al conversar con el Jefe de Cobros, indica que estos informes son enviados diariamente y antes de las 9:00 am a los interesados, en donde participan todos los empleados del área, supervisores, áreas de Riesgo, Negocio, Contabilidad y la Gerencia.

Al mismo tiempo manifiesta que este informe permite a la Gerencia y los interesados analizar factores y variables para la toma de decisiones sobre el control interno y la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, además recibe realimentación de las áreas de Riesgo y Financiero.

4.5.2 La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

Se verifica con los encargados de Recurso Humano, que existe un plan de inducción elaborado para todo el personal de nuevo ingreso en donde se informa ampliamente sobre los objetivos estratégicos a los que aspira la organización y cuál es el papel que desempeña cada colaborador en el logro de esos objetivos.

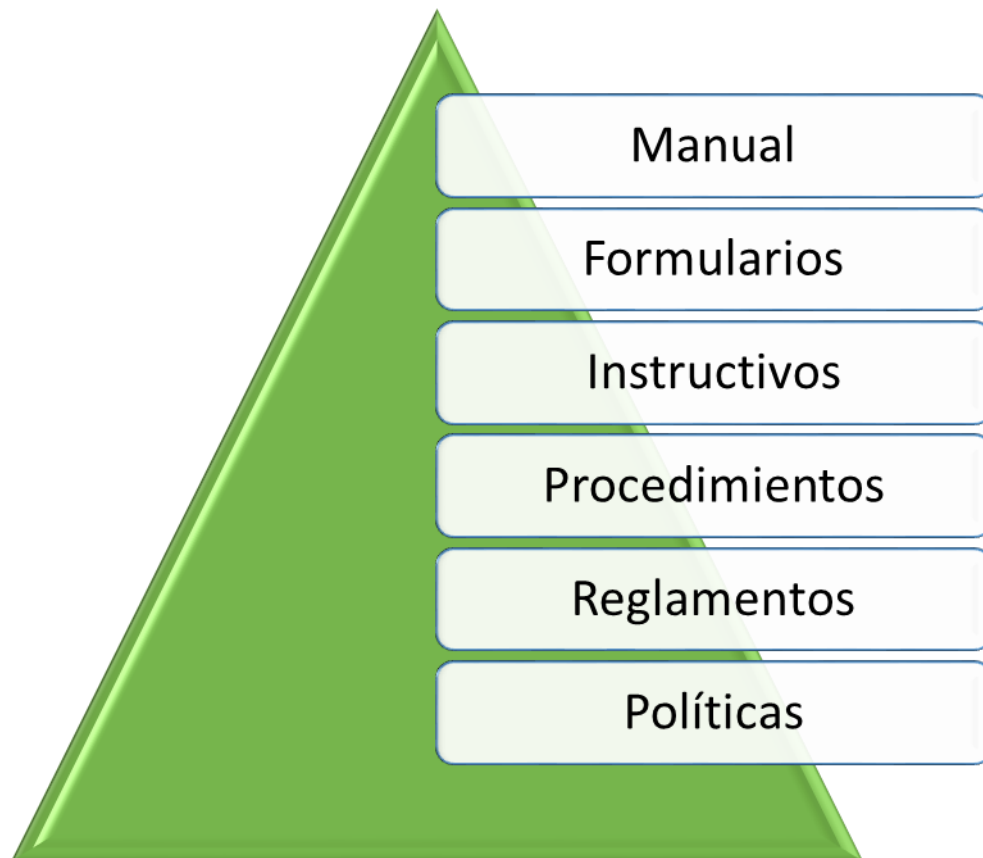
La capacitación se lleva a cabo durante dos días y es la forma de iniciar el proceso de comunicación e información al personal, se definen las responsabilidades generales que cada persona tendrá, así como las diferentes metodologías para la rendición de cuentas que se utilizan en la organización.

El personal del Área de Crédito y Cobros tiene a su disposición acceso a la herramienta interna digitalización documental donde se encuentran todos los

documentos de todas las áreas con el propósito de mantener actualizado a cada colaborador, no solamente en su rol, sino en los diferentes procesos y puestos que tiene la organización, los documentos se dividen de la siguiente forma:

Gráfico 7

Clasificación de la importancia de la documentación



Elaboración por: Víctor Torres González.

En esta división se coloca en la base de la pirámide las Políticas, siendo las de mayor importancia.

La organización clasifica sus documentos de lo macro a lo micro, siendo lo macro las Políticas, las cuales marcan las pautas por seguir para el cumplimiento de los objetivos y el resto de los documentos hasta llegar a los manuales que se van tornando más específicos al punto de explicar las tareas por cada actividad operativa de trabajo.

Los documentos ahí publicados se actualizan una vez al año o cuando sea requerido, tomando en cuenta los posibles cambios de normativa de los entes reguladores.










Ejemplo de la página interna utilizada para informar al personal sobre las actividades de trabajo por desempeñar.

Cuadro 7







Esquema de la documentación interna área de crédito y cobros

Página de documentación interna

Crédito

-  [1. POLITICAS](#)
-  [10. FICHA DE PROCESO](#)
-  [11. ESPECIFICACIONES TECNICAS DEL PRODUCTO](#)
-  [2. REGLAMENTOS](#)
-  [3. PROCEDIMIENTOS](#)
-  [4. INSTRUCTIVOS](#)
-  [5. FORMULARIOS](#)
-  [6. MANUALES](#)
-  [7. METODOLOGIA](#)

Cobros

-  [1. POLITICAS](#)
 - [P1-COB Políticas para la Constitución de la Estimación por Deterioro de la Cartera de Crédito](#)
 - [P2-COB Políticas para la Liquidación de Operaciones Incobrables](#)
 - [P3-COB Políticas Generales para la Gestión de Cobros](#)
-  [2. REGLAMENTOS](#)
-  [3. PROCEDIMIENTOS](#)
-  [4. INSTRUCTIVOS](#)
-  [5. FORMULARIOS](#)
-  [6. MANUAL](#)

Fuente: Cooperativa de Servicios

Lo anterior, evidencia esfuerzos de la organización en mantener informado al personal, sin embargo, no se aplican evaluaciones periódicas para evidenciar el conocimiento y entendimiento de estos documentos.

Otros medios de comunicación.

Las jefaturas de las áreas, también, comunican a su personal sobre el cumplimiento de sus metas y estrategias por seguir de forma constante durante el día por medio del correo electrónico.

Se puede observar que cada hora se envían cortes de los resultados obtenidos en el momento, indicando cuál es la meta del día y cuál es el alcance logrado a ese corte, de esta forma los supervisores y cobradores pueden tomar acciones en tiempo real para mejorar en las siguientes horas el cumplimiento.

Comunicación con la Junta Directiva.

De acuerdo con las entrevistas de entendimiento de las áreas realizadas a las jefaturas, se evidencia que existe información en las dos vías, la Junta Directiva ha revisado y aprobado el Plan Anual Operativo planteado por parte de la Administración, al mismo tiempo son las áreas las encargadas de rendir cuenta ante la Administración en caso de ser necesario ante la Junta de forma directa.

Ejemplo: se evidencia en sus procedimientos que cualquier cambio de Política debe ser llevado a la Junta Directiva para entendimiento y aprobación.

		Manual de Políticas y Reglamentos		
		ÁREA DE CRÉDITO		
		Nombre del Documento POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS		Página: 1 de 33
Aprobado por: Junta directiva Sesión ordinaria N°78-12		Versión: 19		Fecha Aprobación: 17/10/2017 Revisión sin Cambios: N/A

Control de Cambios		
Fecha de Sesión	Nº Sesión	Detalle de Cambios
17/10/2017	42-17	Se modifican los artículos 6 y 21, sobre las referencias comerciales y crediticias de los solicitantes. Aprobado por Unanimidad. ACUERDO FIRME.

4.5.3 La organización comunica a terceros con respecto de asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno.

De los entes Reguladores

El Áreas de Crédito y Cobro son los encargados directos de comunicar al ente regulador, en este caso SUGEF, los indicadores de la organización entre los cuales se encuentran:

- Cierre de cartera de créditos (saldo principal + intereses)
- Indicadores de morosidad
- Indicador de Pérdida Esperada
- Liquidaciones contra incobrables
- Variaciones en las estimaciones de cartera.

El incumplimiento oportuno de la información puede generar multas importantes de hasta el 1% sobre el patrimonio de la organización, para estos

efectos, se validó la existencia de un procedimiento documentado y publicado en el que se describen las actividades del envío, por otra parte, el personal encargado de esta tarea tiene 8 años de antigüedad en la empresa, por lo que cumple con capacidad y experiencia.

Los sistemas de envío de la información cuentan con la aprobación del área de Seguridad Informática, en cuanto a la protección de datos e información sensible.

De los socios y accionistas.

Si bien es cierto, la organización publica sus estados financieros auditados en la página web para la consulta del público en general, no se informa sobre los indicadores de morosidad, estimaciones, incobrabilidad, colocación o crecimiento de cartera, sin embargo, estos datos se encuentran, también, abiertos al público en la página web del ente regulador SUGEF, por lo que socios y accionistas pueden descargar los informes de morosidad, Balanza de Comprobación y totales de la cartera de crédito. En la página, se mantienen hasta 6 años o periodos de informes.

Por lo anterior, no se detecta incumplimiento en el control interno de información a terceros, visto que se trabaja bajo el sentido de transparencia al publicar la información por diferentes canales.

De los proveedores.

El Área de Crédito y Cobro trabaja en conjunto con dos proveedores de servicios externos:

- Abogados
- Peritos

En el caso del Área de Cobros se evidencia que no mantienen reuniones frecuentes con los abogados para informarles acerca de cambios en normativa o de la organización.

Se consulta a la Jefatura de Cobros si los abogados rinden cuentas sobre los casos que les son asignados para la presentación de procesos monitorios, a lo que indican que no existe algún tipo de minuta o formulario para estos efectos, por lo anterior, se deduce que estos proveedores no son medidos en cuanto a su efectividad y calidad lo cual representa oportunidad de mejora.

En el caso de los peritos, brindan servicio de avalúos para las propiedades que son objeto de dación de pago.

4.6 Monitoreo

La organización evidencia que supervisa y monitorea de forma constante las áreas y sus métricas, establece en su plan anual operativo con indicadores por cumplir los cuales son medidos en aras de mejorar de forma oportuna, además de mantener sistemas de información actualizados y aplicando a ellos la normativa relacionada con seguridad informática, sin embargo, no se evidencia una evaluación estructurada que califique la existencia y funcionamiento de los componentes del control interno, sino que realizan algunas evaluaciones esporádicas.

4.6.1 La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.

Del Ambiente de Control.

El área de Recursos Humanos, aplica anualmente en toda la organización una encuesta llamada Valoración del Clima Organizacional, en esta encuesta, los colaboradores califican a través de una serie de preguntas varios factores como los siguientes:

Cuadro 8

Puntos de evaluación clima organizacional.

Factor	Descripción	Promedio Factor	Promedio Institucional
1	Liderazgo		85
2	Clima de innovación		85
3	Satisfacción por el trabajo		85
4	Realimentación del desempeño		85
5	Comunicación descendente		85
6	Comunicación ascendentes		85
7	Trabajo en equipo		85
8	Equilibrio de cargas		85
9	Infraestructura y seguridad		85
10	Visión, Misión y Valores		85
	Promedio		85

Elaborado por: Víctor Torres González.

Cada uno de estos factores contiene en promedio 10 preguntas para un total de 100 ítems que contesta de forma anónima cada colaborador, se establece una nota promedio mínima del 85%, las jefaturas con nota superior al mínimo deben elaborar un plan de acción para trabajar en los puntos o factores con menor calificación y las notas inferiores al 85% son enviados a capacitación para reforzar sus capacidades.

En las evaluaciones del área de Crédito y Cobro las notas fueron superiores al 85%, indican las jefaturas entrevistadas que los puntos débiles por trabajar se enfocan, principalmente, en la satisfacción por la remuneración de los colaboradores y en las cargas de trabajo. Con el objetivo de mejorar esos factores para la siguiente evaluación, deben desarrollar un plan de acción y presentar periódicamente los avances y seguimiento.

Lo anterior, denota un esfuerzo de la organización en ese sentido, sin embargo, se considera que el periodo de aplicación es extenso de forma anual y puede ser una fotografía del momento, sesgando los resultados, este tipo de encuestas por la rotación del personal y cambios del negocio deben ser aplicadas como mínimo de forma semestral.

De la Evaluación de riesgos.

En este componente se observa que la organización cumple con la identificación y documentación de los riesgos, sin embargo, en conversaciones con el Supervisor de la Auditoría Interna, las auditorías aplicadas se llevan a cabo una vez al año en diferentes áreas de la organización y no siempre es posible monitorear a todas estas áreas de forma micro.

Las auditorías se realizan a través de la solicitud de información específica y con el objetivo de evaluar la mayoría de ocasiones la cartera de crédito y los indicadores de morosidad, no se presenta una supervisión en sitio o de campo por

parte de la Auditoría, en donde se evalúe la operativa por medio de la identificación de riesgos que existen en las actividades, tareas o procedimientos y los posibles controles para mitigar estos riesgos.

Al mismo tiempo, el Área de Gestión de Riesgos, encargados de llevar a cabo las revisiones de riesgos operativos y control interno, están iniciando con la identificación en campo de los principales riesgos de cada área de la organización para el cumplimiento de la normativa, sin embargo, son esfuerzos que están iniciando y proyectan tomará tiempo terminar este proyecto.

De las Actividades de Control.

Las actividades de control de estas áreas se han establecido a través del tiempo por la experiencia adquirida o por el cumplimiento de la normativa, sin embargo, en el caso de los controles empíricos, estos no cuentan con la evaluación o aprobación de las áreas expertas como Auditoría Interna y Gestión de Riesgos, quienes poseen el conocimiento para medir la maduración y eficiencia de estos controles y evaluar si son lo suficientemente aptos para mitigar el riesgo.

En el caso de las actividades de control ejercidas para la infraestructura tecnológica utilizadas en el área, cumplen con las estipulaciones de la normativa, diariamente se monitorea por parte del área de Seguridad Informática el envío y recepción de datos por los medios electrónicos con el objetivo de salvaguardar la

información sensible, al mismo tiempo aplican supervisión a la instalación de software de origen desconocido en los equipos de cómputo, el Jefe de Infraestructura de Sistemas, indica que estos reportes y bitácoras de monitoreo son archivados en un servidor con acceso restringido y por el tiempo que indica la normativa.

De la Información y comunicación.

La mayoría de información y comunicación de las áreas se encuentra en la Página de Documentación Interna, estos documentos son revisados, según los registros de control de cambios que se encuentran en el mismo documento una vez al año. En conversación con las jefaturas, indican que pueden ser revisados más de una vez al año dependiendo de los cambios en normativa o la recomendación de la Auditoría Interna.

Otra parte de la información viaja o se transmite por correo electrónico o de forma verbal, en este tipo de medios no existe mayor monitoreo, no se ejecutan minutas firmadas que evidencian que la información fue recibida y entendida por lo colaboradores del área.

4.6.2 La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio.

Los informes emitidos por las áreas de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos, se comunican de acuerdo con los entrevistados a las partes interesadas, en este caso:

- Área de Crédito y Cobro
- Gerencia General
- Junta Directiva

Las áreas serán las encargadas de dar respuesta con copia a los interesados en un tiempo no mayor a los 8 días hábiles, en su respuesta se genera el plan de acción para solventar las deficiencias mencionadas en los hallazgos y se establecen los plazos de cumplimiento para, posteriormente, aplicar una nueva revisión y evaluar la efectividad.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ambiente de Control

Conclusión.

Se evidencia a través de la auditoría operativa aplicada que la organización mantiene una estructura sólida en cuanto al componente ambiente de control, mostrando fortalezas importantes en cada uno de los principios evaluados, sin embargo, de acuerdo con la entrevista aplicada se observa que existe desconocimiento del personal en cuanto a la propia existencia del Sistema de Control Interno establecido y el contenido propio de sus procedimientos debido a que la documentación es extensa, a pesar de que los esfuerzos de la administración en el cumplimiento de las normativas son notorios, invirtiendo en recurso capacitado y tecnología para sus sistemas de información, no se capacita y evalúa periódicamente el conocimiento del personal, en consecuencia, se debilita el sistema de control

Recomendaciones

A la Junta Directiva.

- Girar las instrucciones para que la Administración regule de forma periódica el conocimiento del personal del área de Crédito y Cobros y la organización, en general, sobre su Sistema de Control Interno.

- Instruir a la Auditoría Interna para que analice la sensibilidad y criticidad de cada una de las áreas de la organización y realice su planificación y frecuencia de revisiones anuales de acuerdo con estos factores.
- Instaurar un procedimiento o metodología para el seguimiento y control de los informes, planes o proyectos y su rendición de cuentas por parte de la Administración

A la Gerencia General.

- Evaluar la estructura actual del área de Gestión de Riesgos y la Auditoría Interna con el objetivo de medir la capacidad de cobertura que mantienen en la revisión y actualización del Sistema de Control Interno

A la Gerencia de Crédito y Cobro.

- Implementar un organigrama interno del área de Crédito y Cobro para que sea documentado y publicado con acceso al personal.
- Aplicar de forma proactiva y constante las evaluaciones internas de conocimiento sobre Control Interno al personal del área.
- Analizar en conjunto con Recursos Humanos los niveles de rotación que mantienen las áreas y sus principales motivos, al mismo tiempo generar medidas que permitan la retención del personal.

Evaluación de Riesgos.

Conclusión.

La organización ha establecido objetivos estratégicos retadores con el fin de liderar en el mercado, estas metas se enlazan de forma directa con los objetivos del área de Crédito y Cobro, al mismo tiempo ha invertido en metodología para la rendición de cuentas y en la definición de sus niveles de tolerancia, no obstante, se identifican varios riesgos latentes que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, su activo principal es la cartera de crédito, donde se observa concentración en las líneas de crédito de consumo y sin garantía con una capacidad de pago comprometida de los deudores, esto dificulta la gestión de cobranza y aumentan los niveles de morosidad sobrepasando incluso el nivel de tolerancia establecido, además de la falta de definición y matrices de riesgo publicadas.

Recomendaciones

A la Junta Directiva.

- Replantear sus objetivos de crecimiento en el corto plazo debido al riesgo de crédito que se presenta, actualmente, en su cartera.
- Instruir a la administración en el fortalecimiento de la identificación de riesgos a los que se encuentra expuesta la organización, valorar riesgos internos y externos de forma oportuna.

A la Gerencia General.

- Definir la composición de la cartera de crédito en cuanto a los límites porcentuales de colocación en líneas sin garantía, para estos límites se debe definir un nivel de tolerancia similar al utilizado en los índices de morosidad que determinan el apetito, la tolerancia y la capacidad.
- Invertir en la estructura para el análisis de cada uno de los riesgos identificados en la investigación y al mismo tiempo en brindar respuesta y planes de acción para estos.
- Instaurar un procedimiento para el seguimiento de las recomendaciones propuestas por los auditores internos y externos, al mismo tiempo crear un área especializada en el cumplimiento de los informes y aplicaciones de la normativa vigente.

A la Gerencia de Crédito y Cobros.

- Establecer los controles para la revisión de sus riesgos internos en los procedimientos y actividades operativas de las áreas, atendiendo de forma oportuna y proactiva las posibles deficiencias, implementando controles efectivos que les permita mitigar los efectos.

Actividades de Control.

Conclusión.

Se identifican importantes actividades de control, principalmente, en lo que corresponde al riesgo de tecnología y otros controles básicos aplicados en las actividades operativas (control cruzado, aprobaciones, perfil de usuario de acuerdo con el puesto, manuales y políticas, entre otros) algunos de estos no se encuentran documentados, sino que han sido implementados de forma empírica o por la experiencia en la marcha del negocio, se evidencia a través del análisis por muestreo de expedientes de crédito que existen serias deficiencias en la política de crédito, así como en la aplicación de los análisis de otorgamiento que han permitido el deterioro de la cartera y el aumento de las liquidaciones contra incobrables, así como las estimaciones, pues el área de cobros se ve limitado en su accionar, esta área, también, presenta carencias en cuanto a sus herramientas de control para tratar de forma predictiva y proactiva los aumentos de morosidad.

Recomendaciones

A la Junta Directiva.

- Promover la implementación de la Propuesta para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno del área de Crédito y Cobro incorporada en el capítulo VI de este documento, con el objetivo de mejorar e identificar los riesgos para la mitigación de sus efectos o consecuencias.

A la Gerencia General.

- Promover la inversión rentable de herramientas, estructura y capacitaciones que permitan la revisión y creación de actividades de control sin que se exceda en éstas, limitando de esa forma la eficiencia del control interno.
- Implementar controles que le permitan compartir el riesgo de crédito mediante el uso de seguros y outsourcing.

A la Gerencia de Crédito y Cobro.

- Analizar la viabilidad de adquirir el Scoring de Crédito y Cobro, herramienta utilizada en las instituciones financieras para predecir y controlar el deterioro de la cartera mediante el análisis de los perfiles de riesgo del deudor; así como la Matriz de Transición, herramienta que permite calcular la probabilidad de estimaciones futuras.
- Replantear de forma completa su Política de Crédito, alineando ésta a los riesgos y endeudamiento que presenta, actualmente, el mercado del país y a los objetivos estratégicos que persigue la organización.
- Fortalecer las áreas operativas encargadas de la verificación de datos y constancias salariales para mitigar el riesgo desde la originación del crédito, al mismo tiempo aumentar la cantidad de personal del Área de Cobros con el objetivo de brindar mayor cobertura a la cartera morosa en el menor tiempo posible aumentando las probabilidades de recuperación. En el capítulo VI del presente documento, se incluye la matriz de capacidad de personal.

Información y comunicación.

Conclusiones.

La cooperativa mantiene una estructura completa de información digital que incluye todas sus políticas, reglamentos, procedimientos y manuales formales publicados en la Página de Documentación Interna a la cual tienen acceso todos los colaboradores, al mismo tiempo en el momento de actualizaciones o cambios en los documentos la página de forma automática informa a cada empleado para que procedan a visualizar las modificaciones, comunicando de forma oportuna. Se evidencia que otra parte importante de las comunicaciones internas se realizan por medio de correo electrónico, informes, memorandos y comunicación oral. Entre las carencias más importantes para la organización se encuentra la falta de evaluación al personal sobre las comunicaciones sensibles que se hacen, así como el seguimiento a los informes y adquisición de herramientas (Cubos, Centro de información) que le permita generar estadística y datos que facilitan la toma de decisiones en tiempo real.

Recomendaciones

A la Junta Directiva.

- Solicitar a la administración la rendición de cuentas de los informes de inconsistencias generadas por el área de Crédito y Cobros y su seguimiento constante con el objetivo de tomar decisiones de forma oportuna.

A la Gerencia General.

- Analizar la creación de un centro para la administración y actualización de la información necesaria para la marcha del negocio, que permita de forma ágil tomar decisiones que puedan mitigar el riesgo.
- Crear procedimientos de evaluación al conocimiento de los colaboradores en cuanto a la información del puesto y normativas necesarias para la continuidad efectiva del negocio que les permita de forma efectiva asesorar a sus asociados y clientes, al mismo tiempo medir la eficacia de los diferentes medios que se utilizan para comunicar al personal.

A la Gerencia de Crédito y Cobros

- Evaluar que la información del área llega de forma correcta y oportuna a sus proveedores, al mismo tiempo evidenciar la realimentación o comunicación de estos mismos hacia la cooperativa en función del logro de sus objetivos.

Monitoreo

Conclusiones

Se identifican actividades de monitoreo y supervisión en las áreas, sin embargo, para cada uno de los componentes se encuentran oportunidades de mejora en cuanto a la formalización del monitoreo y sus herramientas, involucramiento de las áreas expertas en Control Interno y seguimiento constante a los planes e informes emitidos, es imperante dar respuesta al riesgo.

Recomendaciones.

A la Junta Directiva.

- Solicitar de forma mensual el informe de resultados del monitoreo al Sistema de Control Interno de las áreas de Crédito y Cobro, así como el seguimiento y respuesta a los hallazgos y oportunidades de mejora que permitan mitigar de forma efectiva el riesgo.

A la Gerencia General.

- Impulsar la aplicación de la metodología para el monitoreo del Control Interno, involucrando a las áreas de Gestión de Riesgo y Auditoría Interna.
- Solicitar a las áreas un plan en conjunto para estructurar y documentar las actividades de monitoreo, mismas que deben ser antes evaluadas de acuerdo con el enfoque del negocio para medir su efectividad en el momento de la aplicación.

A la Gerencia de Crédito y Cobro.

- Aplicar de forma proactiva lo establecido en el Sistema de Control Interno, capacitando al personal y asignando un encargado interno con el objetivo de velar por el cumplimiento de los principios de forma que las mismas áreas puedan autocriticarse de forma constructiva y no reactiva.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6. Propuesta

6.1 Propuesta para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno del área de Crédito y Cobro en una cooperativa de ahorro y crédito.

Conforme con los análisis expuestos en el capítulo anterior en lo que respecta del Sistema de Control Interno en el área de Crédito y Cobro, en donde se detectaron importantes falencias en algunos de los controles, se procederá con la recopilación de los principales factores que permiten el fortalecimiento de los principios del sistema de control interno basados en COSO 3 y en consecuencia el cumplimiento de los objetivos de la organización, todo esto por medio de la propuesta por citar.

6.2 Justificación de la propuesta.

Es imperante para el logro de los objetivos de la organización tomar acciones para mitigar el riesgo interno y externo al que se ve expuesto en la marcha del negocio, fortalecer el sistema para evitar a la cooperativa incurrir en gastos operativos derivados de las falencias detectadas en sus procedimientos.

La propuesta pretende de forma integral implementar soluciones reales a las oportunidades de mejora detectadas en cada uno de los componentes y principios a través de la investigación, debido al enfoque de crecimiento actual que mantienen la organización, ésta necesita respaldarse a la brevedad de forma estructurada y

con los controles pertinentes, adoptando una orientación proactiva y no reactiva o correctiva.

Ambiente de Control

La organización debe aplicar de forma periódica evaluaciones que le permitan identificar el nivel de conocimiento del personal en materia de Control Interno, al mismo tiempo integrar en su inducción para empleados de nuevo ingreso la capacitación de Control Interno establecida por el área de Gestión de Riesgos y, posteriormente aplicar, la siguiente propuesta de evaluación:

Evaluación básica de conocimiento del Sistema Control Interno:

Objetivo:

Evaluar el conocimiento adquirido por los colaboradores sobre el Sistema de Control Interno con base en la capacitación recibida en el programa de inducción y el programa de actualización anual para el área de Crédito y Cobro.

Logo	Cooperativa de Servicios.		Tipo: Formulario de evaluación
	Area de Crédito y Cobro		
	Nombre del Documento Formulario de Evaluación al Sistema de Control Interno		Página: Página 1 de 1
	Aprobado por: Jefatura:	Versión: 1	Actualizado a: XX/XX/XXXX

Nombre del colaborador:

Area de trabajo:

Puesto que desempeña:

1 Defina qué es el Sistema de Control Interno

2 Mencione los principales componentes del Control Interno

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

3 Existe un Sistema de Control Interno en su área de trabajo

Sí

 No

4 Si la respuesta al ítem 3 es positiva, explique brevemente como se aplica el sistema de control en su área.

5 ¿La organización le ha instruido de forma específica acerca de sus responsabilidades, deberes y derechos?

Sí

No

6 De acuerdo al organigrama interno, ¿se tiene la claridad de la estructura de jerarquía y la dirección de pertenencia?

Sí

No

Si la respuesta es positiva, mencione la Dirección a la que pertenece el área.

7 ¿Se le informa acerca de cambios relevantes que presenta la organización de forma clara y oportuna?

Sí

No

8 ¿Se brindan las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo?, explique:

9 ¿ La organización establece las metas de forma clara y le mantiene informado a cerca de su rendimiento?

Sí

No

Si la respuesta es positiva, mecione las principales metas de su área de trabajo

10 ¿Las tareas asignadas, cuentan con supervisión constante de sus superiores?

Sí

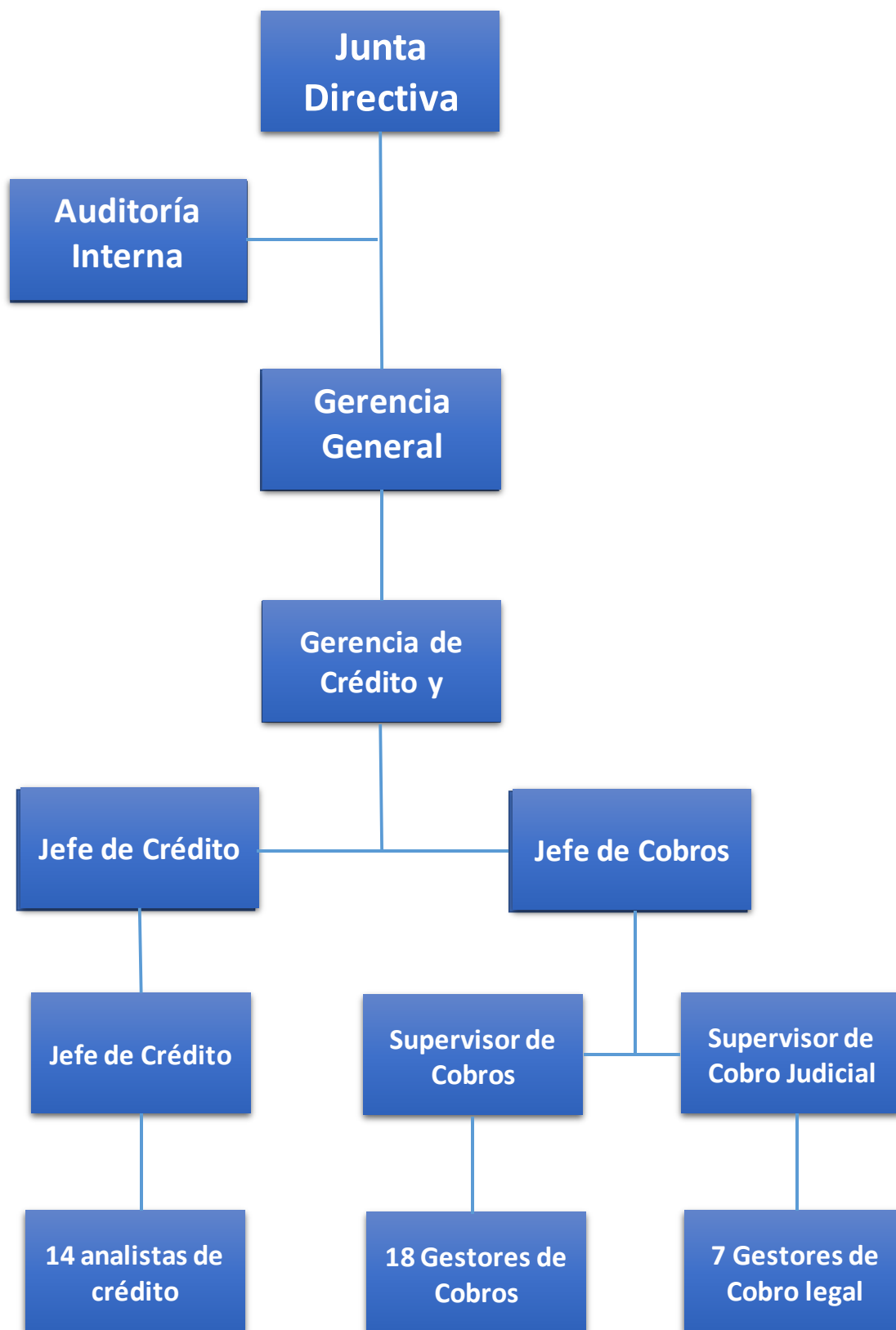
No

Comentarios:

Organigrama del área de Crédito y Cobros:

Objetivo:

Diagramar la jerarquía para establecer la línea y orden a seguir además de la cultura de pertenencia de los colaboradores para el área de Crédito y Cobros.



Evaluación de los Riesgos.

Matriz para la identificación de riesgos y controles, mapa de calor.

Objetivo.

Identificar de acuerdo con las normativas vigentes para las buenas prácticas los riesgos a los que se ve expuesta el área de Crédito y Cobro mediante la matriz de riesgo y el mapa de calor para la aplicación de los respectivos controles.

Riesgos de Fraude interno: Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación orientada a cometer fraude, apropiarse de bienes (robo) o soslayar la legislación (informes adulterados) en los que se encuentran involucrados, al menos, una persona perteneciente a la cooperativa.

Riesgos	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO OPERACIONAL	CAUSA DEL EVENTO (Causa raíz principal)	CONSECUENCIA GENERADA SI SE MATERIALIZA EL EVENTO (Consecuencias potenciales)	CONTROLES EXISTENTES ACTUALMENTE PARA MITIGAR LA MATERIALIZACIÓN DEL
DIVULGACIÓN INTERNA DE INFORMACIÓN (NO AUTORIZADA)	Divulgar o distribuir información sensible de la cooperativa o procesos que se manejan a lo interno	Falta de ética de los colaboradores, desmotivación, deseos de beneficio propio.	Riesgo de imagen, riesgo legal, pérdida de confianza de los asociados, pérdidas económicas, renuncia de asociados, despidos de colaboradores	Manual de Conducta, Contrato de confidencialidad, Procedimientos para la Seguridad de la Información y restricciones en el sistema, inducción de los colaboradores
APROPIACIÓN INDEBIDA DE ACTIVOS INTERNA	Hurto de activos o documentos de la cooperativa para beneficio propio	Malicia, exceso de confianza, abuso de confianza, desmotivación, debilidad de la seguridad	Riesgo de imagen, riesgo legal, pérdidas económicas, renuncia de asociados, despidos de colaboradores	Manual de Conducta, Contrato de confidencialidad, Procedimientos para la Seguridad de la Información y restricciones en el sistema, inducción de los colaboradores
FALSIFICACIÓN INTERNA	Ingreso de datos falsos a los sistemas de información con dolo para beneficio propio	Falta de ética de los colaboradores, desmotivación, deseos de beneficio propio, malicia, exceso de confianza	Riesgo de imagen, riesgo legal, pérdidas económicas, despidos de colaboradores	Manual de Conducta, Contrato de confidencialidad, Procedimientos para la Seguridad de la Información y restricciones en el sistema, inducción de los colaboradores

Fraude externo: pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada por defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito. Un ejemplo conocido es el que se puede sufrir a través de la clonación de tarjetas por terceros.

Riesgos	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO OPERACIONAL	CAUSA DEL EVENTO (Causa raíz principal)	CONSECUENCIA GENERADA SI SE MATERIALIZA EL EVENTO (Consecuencias potenciales)	CONTROLES EXISTENTES ACTUALMENTE PARA MITIGAR LA MATERIALIZACIÓN DEL EVENTO DE RIESGO
ESTAFA EXTERNA	Estafas o falsificación de documentos al momento de formalizar operaciones de crédito que imposibilitan luego la gestión de Cobros	Ausencia o debilidad en los controles de otorgamiento de crédito, falta de malicia del colaborador, exceso de confianza,	Pérdidas económicas, riesgo de imagen, posibilidad de litigios,	Políticas para el otorgamiento de crédito, formulario conozca a su cliente, inducciones a los colaboradores de las plataformas
VULNERACIÓN DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	Seguridad informática, ingreso de virus por medio de correos electrónicos y archivos recibidos.	Vulnerabilidades en los sistemas, programas de seguridad desactualizados, falta de capacitación,	Pérdidas económicas, pérdida de imagen, demandas, pérdida de confianza.	Actualizaciones de antivirus en los equipos de computo

Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo: son pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre pagos por indemnización para daños personales, o sobre casos relacionados con discriminación.

Riesgos	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO OPERACIONAL	CAUSA DEL EVENTO (Causa raíz principal)	CONSECUENCIA GENERADA SI SE MATERIALIZA EL EVENTO (Consecuencias potenciales)	CONTROLES EXISTENTES ACTUALMENTE PARA MITIGAR LA MATERIALIZACIÓN DEL EVENTO DE RIESGO
ORGANIZACIÓN LABORAL	Errores humanos generados por presión en el cumplimiento de la metas	Stress, sobrecarga de funciones, desmotivación, ausencia de segregación de funciones,	Posibles pérdidas económicas, de imagen, bajo rendimiento, retrasos, reprocesos,	Procedimiento aplicación de cobros y planillas Capacitación e inducción de los Colaboradores, monitoreo de la calidad por medio de formularios digitales y físicos
RESPONSABILIDAD EN GENERAL (RESBALONES, CAÍDAS, GOLPES, ACCIDENTES, OTROS)	Accidentes provocados por faltas de seguridad o higiene en las instalaciones que atentan contra la salud de los colaboradores	Ausencia de Señalización, infraestructura inadecuada, ausencia de aseo e higiene en las estaciones de trabajo, descuido	Incapacidades, caídas, posibilidad de litigios, perdidas económicas, perdidas humanas, riesgo imagen	Supervisión constante a los outsourcing de limpieza, Comités de brigadas, rotulación, normativa de salud ocupacional, capacitación en temas de emergencias a los colaboradores
ORGANIZACIÓN LABORAL	Sobrecarga de trabajo en algunos puestos	Stress, sobrecarga de funciones, desmotivación, ausencia de segregación de funciones, ausencia de plazas para evitar el recargo de funciones	Posibles pérdidas económicas, de imagen, bajo rendimiento, retrasos, reprocesos,	Estudios de cargas de trabajo, automatización de procesos manuales por medio de requerimientos,

Productos y prácticas empresariales.

Son pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes, o por la naturaleza o diseño de un producto.

RIESGOS	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO OPERACIONAL	CAUSA DEL EVENTO (Causa raíz principal)	CONSECUENCIA GENERADA SI SE MATERIALIZA EL EVENTO (Consecuencias potenciales)	CONTROLES EXISTENTES ACTUALMENTE PARA MITIGAR LA MATERIALIZACIÓN DEL EVENTO DE RIESGO
ABUSO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	Colaboradores con acceso a información importante que puedan utilizar para beneficio propio	Malicia, exceso de confianza, abuso de confianza, desmotivación, debilidad de la seguridad	Riesgo de imagen, riesgo legal, pérdidas económicas, despidos de colaboradores	Control de la información sensible, se maneja de forma discreta. Educación y perfiles de los colaboradores.
PRÁCTICA COMERCIAL INAPROPIADA	Venta inapropiada de los productos de ahorro y crédito	ausencia de capacitación, desconocimiento de los productos y servicios, mala asesoría,	pérdidas económicas, riesgo de imagen, posibilidad de litigios, posibilidad de renuncia de asociados	Políticas de colocación, revisión en la aprobación, estudio de rentabilidad de productos por financiero.

La cooperativa previo al lanzamiento o relanzamiento de un nuevo producto, a la puesta en marcha de una nueva actividad, proceso y/o sistema, realiza un análisis y clasificación de los riesgos que, según el juicio experto resulten relevantes para la institución.

Daños a activos.

Son pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros eventos.

RIESGOS	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO OPERACIONAL	CAUSA DEL EVENTO (Causa raíz principal)	CONSECUENCIA GENERADA SI SE MATERIALIZA EL EVENTO (Consecuencias potenciales)	CONTROLES EXISTENTES ACTUALMENTE PARA MITIGAR LA MATERIALIZACIÓN DEL EVENTO DE RIESGO
DAÑO DE ACTIVO FÍSICO POR FENÓMENO NATURAL O EVENTO INESPERADO	Daño de activos por inundaciones o terremotos	Infraestructura inadecuada, ausencia de controles para verificar las estaciones de trabajo	Pérdidas económicas, pérdida de información, pérdidas humanas, riesgo imagen,	Respaldo de información, Protocolos de seguridad, rotulación, capacitaciones en temas de emergencias

Incidencias en los negocios y fallos en el sistema.

Son pérdidas derivadas de interrupción en los negocios o fallos en los sistemas.

RIESGOS	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO OPERACIONAL	CAUSA DEL EVENTO (Causa raíz principal)	CONSECUENCIA GENERADA SI SE MATERIALIZA EL EVENTO (Consecuencias potenciales)	CONTROLES EXISTENTES ACTUALMENTE PARA MITIGAR LA MATERIALIZACIÓN DEL EVENTO DE RIESGO
FALLA EN LOS MEDIOS DE ALMACENAMIENTO	Falla de los sistemas, pérdida de información.	Capacidad de los equipos, cumplimiento de la vida útil, ausencia de mantenimiento,	Pérdidas económicas, de imagen, retrasos, incumplimiento de los objetivos.	Respaldos semanales de la información sensible
CONFIGURACIÓN ERRÓNEA DE SOFTWARE	Errores en la configuración o actualización de los software	Software desactualizado, configuraciones por requerimientos de usuario que no cumplen con los procedimientos adecuados, desconocimiento de los software, capacitación incipiente	Pérdidas económicas, de imagen, retrasos, incumplimiento de los objetivos.	Aplicación de tareas en ambientes de pruebas, validación de usuarios expertos antes del pase a producción.

Mapa de calor

Posterior al análisis de los riesgos con base en los aspectos de Probabilidad e Impacto, se utiliza la siguiente matriz de exposición al riesgo, que permite determinar su nivel. De acuerdo con los valores de impacto y probabilidad definidos se contrastan en la siguiente matriz:

Mapa de Calor		Impacto				
		Insignificante	Menor	Moderado	Significativo	Catastrófico
Probabilidad de ocurrencia	Valor	1	2	3	4	5
Casi seguro	5	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
Probable	4	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
Moderado	3	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Poco probable	2	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Muy poco probable	1	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio

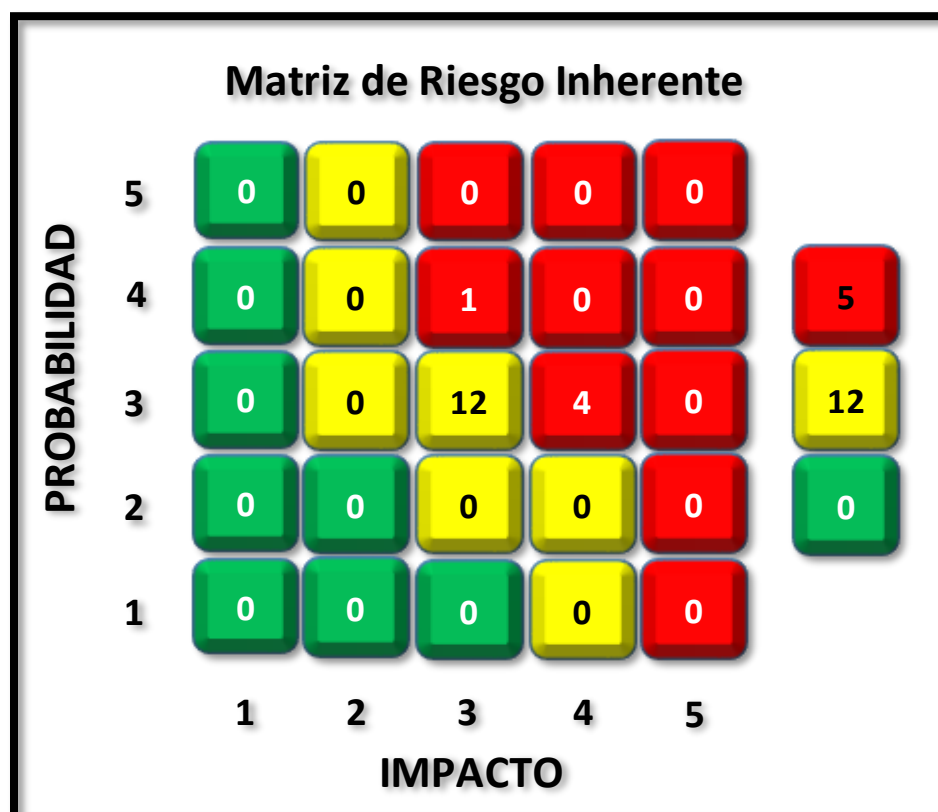
El nivel de riesgo se trata del grado de exposición a eventos internos y externos que pueden generar un grado de pérdida económica y se determina a partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del evento y de la magnitud de su consecuencia potencial sobre el cumplimiento de los objetivos. Existen tres niveles de riesgo establecidos, a saber:

Color	Nivel de Riesgo
ROJO	ALTO
AMARILLO	MEDIO
VERDE	BAJO

Mapa de calor del Riesgo Inherente.

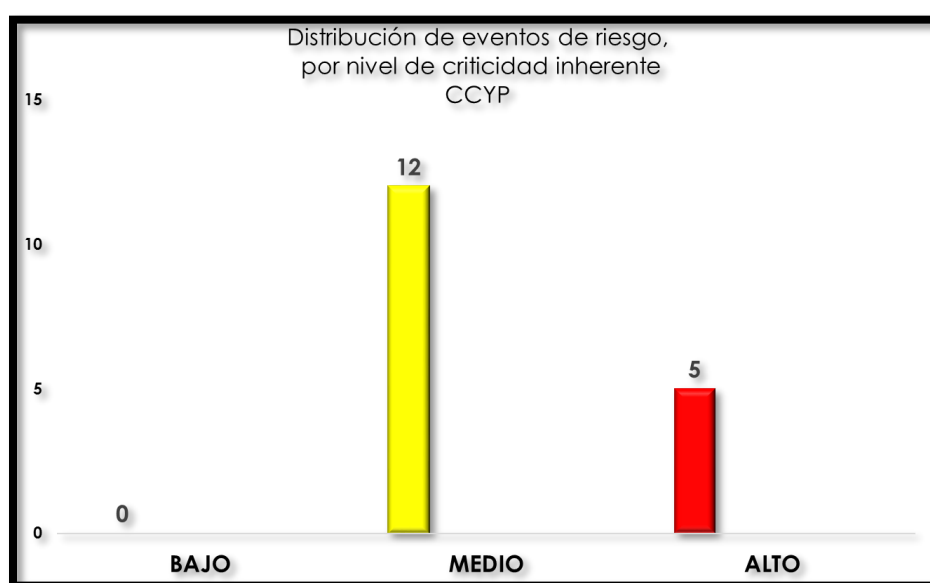
El riesgo inherente es aquel intrínseco de un producto, actividad, proceso o sistema, entre otros, al que se enfrenta la cooperativa en ausencia de acciones o controles tendientes por modificar su probabilidad o impacto.

Para cada uno de los riesgos analizados en la matriz, se asignó un peso de impacto, probabilidad y frecuencia, sin los respectivos controles, se detectan 12 riesgos de nivel Medio (color amarillo) y 5 riesgos de nivel alto (color rojo).



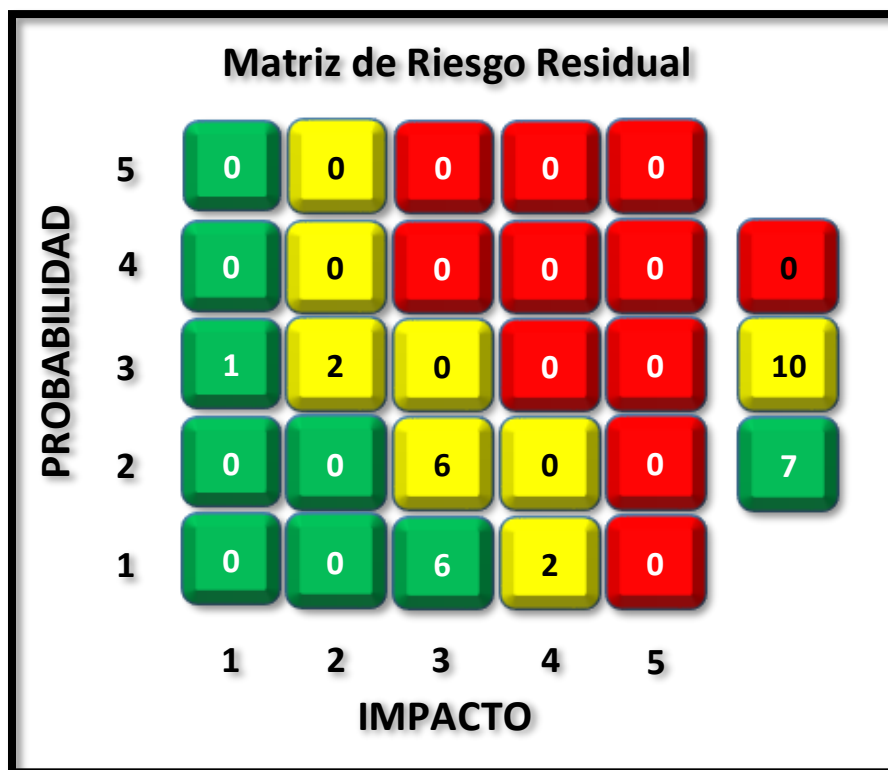
Distribución de eventos por nivel de Criticidad Inherente.

El gráfico de distribución por eventos de riesgo muestra desde otra perspectiva los resultados del mapa de calor del riesgo inherente, clarifica al usuario el nivel de criticidad que presenta el área, por esta razón, se incluye dentro de la propuesta para incentivar a la organización a su utilización.



Mapa de calor para el riesgo residual

El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez que se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente, aplicados los posibles controles existentes e incluidos en la matriz de riesgos, se obtiene el nuevo resultado en el mapa de calor.



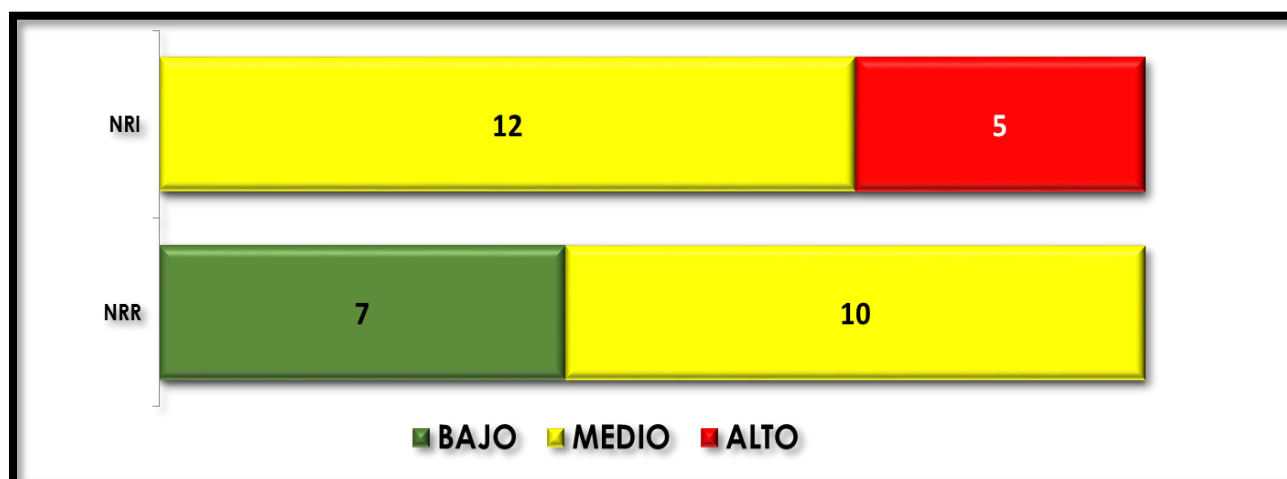
Ahora, la organización puede medir el nivel de impacto del riesgo inherente y residual que genera el área de Crédito y Cobro.

En el caso del riesgo residual, se debe tener claro que no es posible erradicarlo, sin embargo, con la madurez que se vaya aplicando a los diferentes controles pueden mejorar de forma positiva el impacto y disminuir aún más la posibilidad de materialización.

Gráfico comparativo del Riesgo Residual y Riesgo Inherente.

Es importante implementar la siguiente gráfica que le permitirá a la cooperativa comparar los riesgos inherente y residual, al mismo tiempo para el próximo periodo

cuando se realice la actualización del riesgo se puede realizar un comparativo entre los años y analizar la evolución del riesgo, así como detectar y clasificar los posibles nuevos eventos y evaluar sus mitigadores.



Procedimiento para la verificación de constancias salariales en la Formalización de Crédito.

Objetivo.

Crear el procedimiento documental para la verificación de constancias salariales en el momento del otorgamiento de crédito para evitar fraudes por falsificación o alteración del ingreso económico del deudor en la cooperativa.

Logo	Cooperativa de Servicios.		Tipo: Procedimiento
	Área de Crédito y Cobro		
	Nombre del Documento Procedimiento para la verificación de constancias salariales en el otorgamiento de crédito		Página: Página 1 de 1
	Aprobado por: Jefatura:	Versión: 1	Actualizado a: XX/XX/XXXX

OBJETIVO

Estipular los pasos por seguir para realizar la verificación de las constancias salariales en el proceso de otorgamiento de crédito de la cooperativa, evitando el fraude por la falsificación o alteración de información.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Ejecutivo de plataforma	1	Recibe la constancia salarial del cliente, se escanea y remite por medio de la mesa de servicio al analista de crédito.
Analista de crédito	2	Responde el caso e inicia con la verificación de los datos del patrono del cliente.
Analista de crédito	3	Verifica por los medios disponibles la existencia de la empresa para la que labora el cliente.
Analista de crédito	4	Procede a verificar por la vía telefónica con el encargado de Recursos Humanos de la empresa para la que labora el cliente los datos descritos en la constancia.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
NOTA 1		El analista de crédito cuenta con 3 días hábiles a partir de que recibe el documento para verificar su consistencia, el crédito no será desembolsado hasta obtener respuesta.
Analista de crédito	4	En caso de obtener respuesta en el tiempo estipulado, envía la respuesta al ejecutivo de plataforma para que informe al cliente, en caso de no lograr contacto rechaza el crédito.
Ejecutivo de plataforma	5	Informa al cliente de la aprobación o negación del préstamo de acuerdo con la respuesta del Analista de Crédito.
		Final del Procedimiento

Creación del Comité de Control Interno

Objetivo

Fungir como regulador del Sistema de Control Interno para todas las áreas de la cooperativa evaluando su eficiencia y sus controles para la mitigación del riesgo.

Reglamento del Comité de Control Interno.

La cooperativa integrará un comité de control interno que tendrá como principal función el seguimiento y evaluación de la aplicación de los componentes y principios de control, así como de cualquiera de las normativas vigentes o acuerdos para las buenas prácticas, todo esto con el fin de valorar la efectividad de la gestión. Desde la perspectiva de negocios y de riesgos es un órgano resolutorio; no obstante, cuando se trate de temas donde la jurisprudencia determine las instancias resolutorias, solo recomendará.

Dicho comité estará constituido por los titulares de los siguientes puestos:

- a) Gerente Financiero.
- b) Gerente de Sucursales.
- c) Gerente de Riesgos
- d) Gerente de Crédito y Cobro
- e) Gerente de TI
- f) Jefe de Auditoría Interna

Todos ellos con derecho de voz y voto.

Cada uno de estos nombrará un suplente que asistirá a las reuniones cuando el titular se encuentre inhabilitado para hacerlo.

Este ente deberá reunirse, como mínimo una vez al mes en sesión ordinaria, y las veces que considere pertinentes en sesión extraordinaria.

Este comité podrá invitar a diferentes personas de los distintos procesos para la valoración de temas de interés.

El Comité funcionará de acuerdo con las siguientes indicaciones:

- a) El cuórum se establece con la mayoría simple.
- b) Los acuerdos se tomarán por mayoría simple.
- c) Se elaborará una minuta de cada sesión con sus respectivos acuerdos y responsables del seguimiento que serán enviadas a la Gerencia General y copiadas a la Junta Directiva de la cooperativa.

El Comité será el encargado de impulsar el programa de ejecutivos de control interno, cuyo objetivo, es asignar a un colaborador con experiencia y compromiso para su capacitación en el tema para que, posteriormente, realicen evaluaciones y seguimiento proactivo en las áreas, de estos hallazgos se informa al jefe del área quien, a su vez, informa a la gerencia inmediata para que se expongan en el comité de control interno.

Mapeo del riesgo de indicadores del mercado.**Objetivo**

Medir el riesgo en el crecimiento de la cartera de crédito y los indicadores de morosidad de las instituciones financieras en el país para evaluar y replantear posibles cambios en los objetivos de crecimiento

Variación anual de carteras de crédito y morosidad.

Instituciones y Organizaciones Financieras

En millones de colones

BANCO

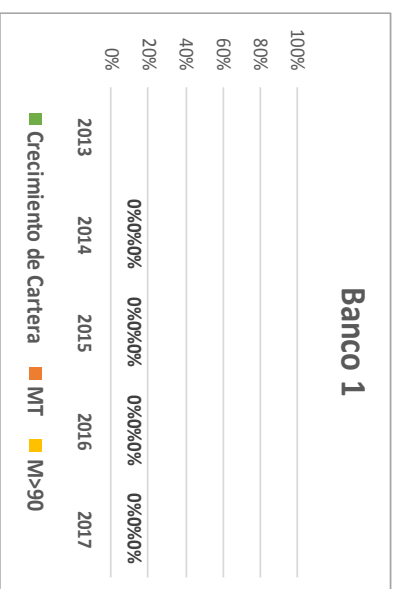
SALDOS DE CARTERA

% CRECIMIENTO ANUAL

GRAFICOS

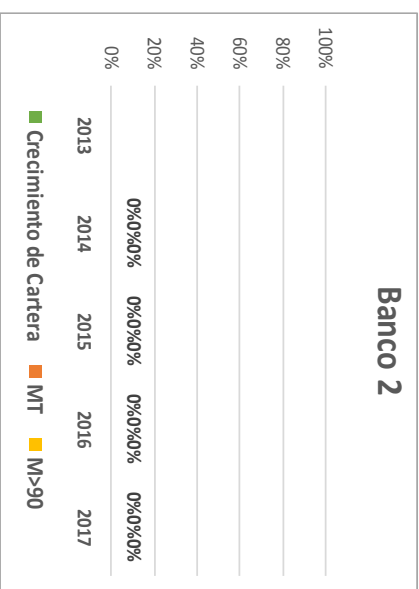
Cierre de Año	Cartera		MT		M>90	
	Cartera	MT	M>90	Cartera	MT	M>90
2013	0	-	0	-	0	-
2014	0	-	0	-	0	-
2015	0	-	0	-	0	-
2016	0	-	0	-	0	-
2017	0	-	0	-	0	-

Crecimiento de Cartera	MT		M>90	
	MT	M>90	MT	M>90
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!



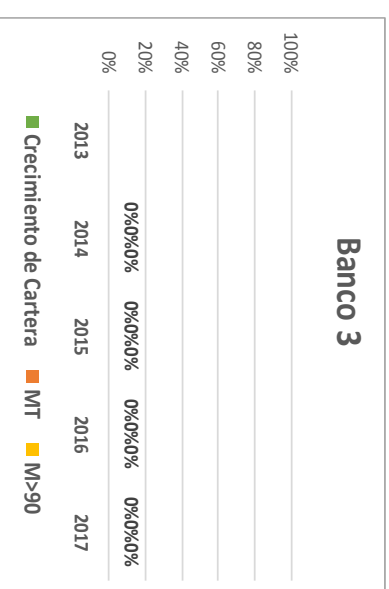
Cierre de Año	Cartera		MT		M>90	
	Cartera	MT	M>90	Cartera	MT	M>90
2013	0	-	0	-	0	-
2014	0	-	0	-	0	-
2015	0	-	0	-	0	-
2016	0	-	0	-	0	-
2017	0	-	0	-	0	-

Crecimiento de Cartera	MT		M>90	
	MT	M>90	MT	M>90
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!



Cierre de Año	Cartera		MT		M>90	
	Cartera	MT	M>90	Cartera	MT	M>90
2013	0	-	0	-	0	-
2014	0	-	0	-	0	-
2015	0	-	0	-	0	-
2016	0	-	0	-	0	-
2017	0	-	0	-	0	-

Crecimiento de Cartera	MT		M>90	
	MT	M>90	MT	M>90
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!



Actividades de Control.

Inclusión de modificaciones en la política de crédito.

Objetivo.

Disminuir el riesgo de impago, fortaleciendo la política de crédito existente por medio del análisis de los casos presentados en este documento para mejorar los indicadores de morosidad de la cooperativa.

1. Modificar el límite máximo del porcentaje de aprobación desde el método de aprobación bajo el método de RCI (relación cuota ingreso) pasando de un 60% a un 40%.
2. Modificar el límite de concentración en la cartera de clientes del sector privado de un 50% a un 35% máximo.
3. Establecer un límite máximo de saldo por desembolsar en los créditos de consumo que no exceda en 10 veces el salario o ingreso de los clientes:

Salario	Monto máximo a otorgar
₱ 350,000.00	₱ 3,500,000.00
₱ 500,000.00	₱ 5,000,000.00
₱ 700,000.00	₱ 7,000,000.00
₱ 1,000,000.00	₱ 10,000,000.00
₱ 1,500,000.00	₱ 15,000,000.00
₱ 2,000,000.00	₱ 20,000,000.00

4. Establecer la revisión de morosidad de los clientes en casas comerciales no supervisadas por el ente regulador, estableciendo un rango máximo de atraso histórico de 1 mes.

5. Clientes del sector público en condición de interinos, deben mantener una antigüedad laboral continua de 1 año completo.

Monitoreo de la gestión telefónica.

Objetivo

Detectar oportunidades de mejora en el servicio al cliente y en la negociación de los colaboradores de cobros por medio de la plantilla de evaluación propuesta para el área de cobros

Plantilla de evaluación de la gestión telefónica

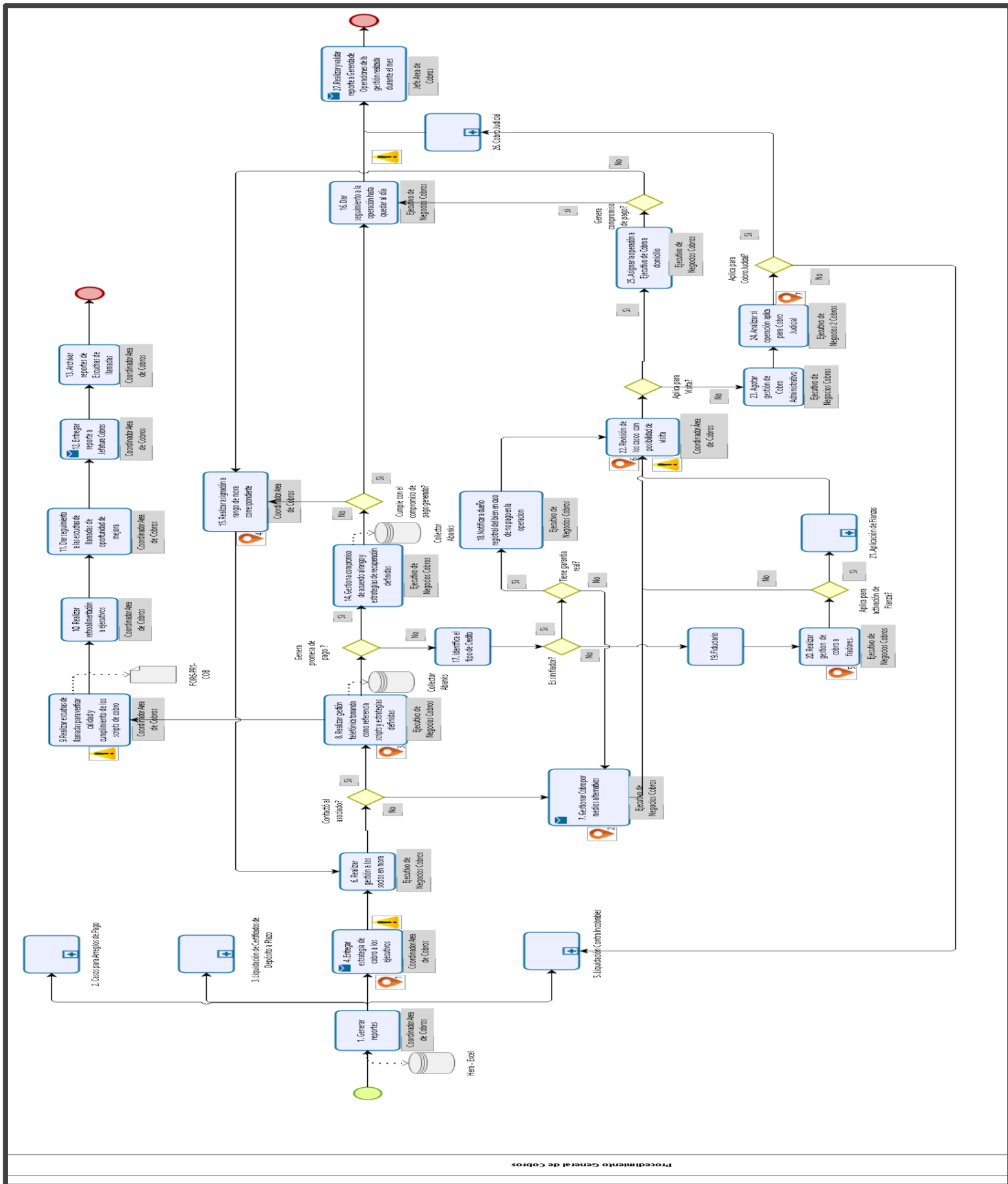
Área de Cobros

	Sí	No
1 Saluda y se identifica como colaborador del área de Cobros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Utiliza un tono de voz adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Verifica los datos del cliente para poder identificarlo en el sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Maneja la información requerida (días de atraso, saldos, fechas de pago, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Indaga el motivo de atraso del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Informa acerca de las consecuencias del atraso (embargos y deterioro del NCPH)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Negocia de forma asertiva, generando promesas y acuerdos de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Confirma el acuerdo de pago y establece un tiempo razonable según la necesidad de recuperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Trata con respeto al cliente y se muestra dispuesto a solucionarle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Documenta correctamente y de forma clara la gestión en el sistema de cobranza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Se despide de forma cortés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nota Final		

Comentarios

Información y comunicación.**Flujograma del Procedimiento general de Cobros****Objetivo**

Permitir al usuario el análisis del procedimiento general de forma clara y sencilla por medio de un flujograma que permite al mismo tiempo indicar las partes del proceso en donde se aplican controles.



Procedimiento General de Cobros

Plantilla para la rendición de cuentas de los abogados

Objetivo

Generar información actualizada de los casos asignados a los abogados externos contratados por la organización a fin de evaluar el rendimiento y aplicar medidas correctivas en los casos judiciales.

Área de Crédito y Cobros



LOGO

Formulario rendición de cuentas abogados

Nombre del abogado _____

Carné del profesional _____

Cantidad de casos asignados _____

Fecha de reunión: _____

Puntos	Datos	Peso de evaluación	
1	Presenta el informe escrito de los casos.	10%	()
2	Actualiza los datos del patrono a fin de proceder o continuar los embargos	10%	()
3	Presenta las liquidaciones de interés para continuar los procesos	10%	()
4	Presenta oportunamente los casos en los juzgados	10%	()
5	Informa sobre los resultados de sentencia	10%	()
6	Informa sobre los remates a favor de la cooperativa y recomienda	10%	()
7	Aplica gestión extrajudicial a los casos por medio de la negociación.	20%	()
8	Archiva de forma correcta y con calidad los expedientes asignados	10%	()
9	Mantiene en buen estado los expedientes físicos	10%	()

DATOS DEL ABOGADO

NOMBRE	_____
FIRMA	_____

REVISION REALIZADA POR

NOMBRE	_____
FIRMA	_____

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo SUGEF 2-10 (2013) “*Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos*”.

Recuperado de:

<http://www.pgrweb.go.cr>

Arias, Fidias (2006). “*El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*”. (5º. ed.) Caracas - Venezuela

Auditool, (2014) “*Red Global de conocimientos en auditoría y control interno*”.

Recuperado de:

<https://www.auditool.org/blog/control-interno>

Barrantes, R. Investigación: “*un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo*”. San José: EUNED. Primera reimpresión corregida, 1999.

Bernal, C. (2010). “*Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*” (Tercera Edición). Colombia: Pearson Educación.

Charles A. (1996). “*Manual de Auditoría Interna*”, U.T.H.E.A. México.

Fernández Arena, J. (1996) “*Auditoría administrativa 2 ed. México. Ed. Jus, S.A*”

González Martínez, R (2015) “*Marco integrado de Control Interno, COSO 3*”.

Recuperado de:

<https://www.ofstlaxcala.gob.mx>

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, A. (2014). *“Metodología de la Investigación”*. 6 ed. México D.F.: Ed. Mc Graw-Hill.

INFOCOOP. (2017). *“Cooperativismo, Historia mundial y de Costa Rica”*. Recuperado de:

http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/historia_costa_rica.html

PINEDA, Beatriz; DE ALVARADO, Eva Luz; DE CANALES, Francisca 1994 *“Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud”*. Segunda edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington.

Rojas Días, W (2007) *“Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos”* (Tesis Inédita de Licenciatura Contaduría Pública). Universidad de San Carlos en Guatemala.

SUGEF, (2017) *“Estados financieros auditados, mora legal y balanza de comprobación”*.

Recuperado de:

<http://www.sugef.com>

Universidad Hispanoamericana (2017). *“Guía, trabajos finales de graduación y tesis en ciencias sociales”*.

Universidad Hispanoamericana (2017). *“Manual Vancouver-APA 2017”*.

GLOSARIO

Scoring de Crédito y Cobros.

Herramienta utilizada para analizar de acuerdo con los históricos que mantiene el deudor en la organización, la probabilidad de impago y la capacidad de pago futuro, permitiendo proyectar los aumentos o disminuciones de los indicadores de morosidad.

Bureau de Crédito.

Página externa contratada para la revisión y validación de la información de los deudores, debe cumplir con lo indicado en la ley de Protección de Datos.

Pagaré.

Documento o instrumento financiero utilizado para el otorgamiento de crédito en donde el deudor se compromete a pagar en las condiciones citadas el saldo desembolsado por el acreedor.

Deudor.

Persona física o jurídica que adquiere la obligación de cumplir con una cuenta por pagar contraída con un prestamista.

Flujograma.

Visualización gráfica de los pasos por seguir para la aplicación de una actividad o procedimiento, permite al usuario de forma clara y resumida interpretar una tarea y sus controles.

Gestión de cobranza.

Procedimiento aplicado por los medios existentes, generalmente, telefónicos para la recuperación de las cuentas por cobrar a favor de un acreedor o prestamista.

SUGEF.

Superintendencia General de Entidades Financieras, ente regulador de las actividades financieras para las instituciones u organizaciones que acumulan un patrimonio específico en Costa Rica

ANEXOS

Entrevista.***Cuestionario para evaluar el Sistema de Control Interno***

Aplicada a Ejecutivo: _____

N°	Evaluación	Sí	No	No tiene conocimiento
1	¿ Establece la organización valores de ética?	7	0	0
2	¿Cuenta con Misión y Visión?	7	0	0
3	¿Se encargan de promover y difundir en los colaboradores los valores, misión y visión?	6	0	1
4	¿Cuenta la organización con políticas o manual de conducta y ética documentados?	7	0	0
5	De la pregunta 4 ¿ se encuentra el documento publicado y es de acceso para todo el personal de Cobros y Planillas?	6	0	1
6	¿Evalúa la administración el conocimiento del personal en ítems antes mencionados?	4	0	3

7	¿Se registran antecedentes de violación al código de ética o casos de abuso de confianza?	2	4	2
8	¿ Se preocupa la administración por prever y corregir conductas inadecuadas en el personal?	7	0	0
9	¿Se establecen consecuencias administrativas para el personal que incumple el código de ética?	6	0	1
10	¿Se ha diseñado e implementado un sistema de Control Interno para el Área de Crédito y Cobro?	3	2	2
11	¿Se encarga la administración de velar por el cumplimiento del sistema de control interno?	5	0	2
12	¿Se evalúa el conocimiento del personal en las actividades de control interno?	4	0	3
13	¿Se establecen metas para el personal de Cobros?	7	0	0
14	¿Se establece un esquema de comisiones por el logro de las metas?	7	0	0
15	¿Se monitorea la calidad operativa de las gestiones y el trabajo individual de cada ejecutivo?	7	0	0

16	¿Se promueve la capacitación del personal en los temas que muestran debilidad o criticidad importante en control interno?	7	0	0
17	¿Define La administración los objetivos estratégicos para el Área de Crédito y Cobro?	7	0	0
18	¿Cumplen los objetivos con el aporte de valor a los objetivos de la organización?	7	0	0
19	¿Revisa la administración las dimensiones del lugar de trabajo para verificar que cumplen y aportan el cumplimiento de los objetivos?	5	0	2
20	¿Existen reglamentos o procedimientos creados para establecer la línea de cumplimiento de los objetivos?	7	0	0
21	¿Los documentos normativos internos se encuentran habilitados para el personal y se fomenta el conocimiento?	7	0	0
22	¿Los procedimientos son consecuentes o consideran la normativa del ente regulador?	5	0	2
23	¿Se realizan actividades que no se encuentran documentadas y son realizadas por costumbre o asignación?	4	1	2
24	¿Se cuenta con un manual del perfil de puestos para el Área de Crédito y Cobro?	7	0	0

25	¿Establece la organización requisitos específicos para el reclutamiento del personal en el Área de Crédito y Cobro?	5	0	2
26	¿Cuenta el colaborador de reclutamiento en Desarrollo Humano con la expertiz para el proceso de contratación?	2	1	4
27	¿Se aplica una evaluación de competencias al personal en reclutamiento para validar las brechas del puesto?	6	0	1
28	¿Se evalúa la experiencia del Jefe de Cobros así como supervisores?	6	0	1
29	¿Existen reglamentos para la administración del personal?	5	0	2
30	¿Es consecuente el reglamento con las leyes y normativas vigentes?	5	0	2
31	¿Existen procedimientos para los ascensos del personal de Cobros?	5	1	1
32	¿Procura la organización procurar retener al personal que mantienen buen desempeño e invierte en la formación del mismo?	7	0	0
33	¿Existe un encargado de revisar la eficacia del sistema de control interno en el Área de Crédito y Cobro?	2	2	3

34	¿Se aplican variables de medición para comprobar las fortalezas y debilidades del sistema de control?	5	1	1
35	¿Se establecen procedimientos para comunicar a los responsables sobre situaciones de criticidad?	6	0	1
36	¿Participa y propone La auditoría interna evaluaciones al sistema de Control Interno?	1	0	6
37	¿Tienen los auditores internos autoridad y capacidad para examinar cualquier aspecto de las operaciones y actividades del Área de Crédito y Cobro?	2	0	5
38	¿Es informada la administración de los hallazgos?	5	0	2
39	¿Establece la administración planes de acción con fechas y responsables para aplicar las recomendaciones de la AI?	3	0	4
40	¿Se aplican seguimientos estrictos a la implementación los hallazgos?	2	1	4

Mapa Conceptual

