

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS COOPERATIVAS

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

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autora:

Katherine Targelia Altamirano Espinoza

Director:

Mg. Hernán Paúl Ortiz Coloma

Ambato – Ecuador


Noviembre 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **KATHERINE TARGELIA ALTAMIRANO ESPINOZA**, con cédula de ciudadanía **1804247763**, autora del trabajo de graduación titulado: "PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS COOPERATIVAS", previo a la obtención del título de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

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

Ambato, noviembre 2025


Katherine Targelia Altamirano Espinoza
CC. 1804247763

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

Tema:

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS COOPERATIVAS

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autora:

Katherine Targelia Altamirano Espinoza

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CC. 1803326857

CALIFICADOR

f. 

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f. 

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Ab. Dra.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 


 Pontificia Universidad
 Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
 PROCURADURÍA**

Ambato – Ecuador

Noviembre 2025

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y gratitud, dedico este trabajo a mis padres, quienes con su esfuerzo, apoyo incondicional y amor han sido la base fundamental de mi formación personal y académica.

A mi esposo e hijos, por creer siempre en mí y brindarme la motivación necesaria para seguir adelante.

Y a Dios, por darme la fortaleza, la salud y la sabiduría para alcanzar mis metas.

Katherine Targelia Altamirano Espinoza

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, especialmente a la Escuela de Administración de Empresas, por brindarme los conocimientos, valores y herramientas necesarias para mi desarrollo profesional.

A mis docentes, por su paciencia, compromiso y entrega en la enseñanza, que me han inspirado a crecer académicamente y como persona.

A mis compañeros de estudios, por compartir momentos de aprendizaje y colaboración que hicieron de esta etapa una experiencia enriquecedora.

Finalmente, a mi familia, quienes han sido mi mayor fuente de fortaleza, apoyo y amor durante todo este proceso formativo.

Katherine Targelia Altamirano Espinoza

RESUMEN

Las debilidades en el sistema de control interno son la principal causa de incumplimiento de las políticas y procedimientos contables que conducen a la inactividad en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo. En este sentido, el control interno se considera una herramienta de gestión útil para asegurar el desarrollo razonable, ordenado y eficiente de la actividad cooperativa.

Bajo este antecedente, el objetivo de este estudio es implantar procedimientos de control interno para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo, de forma que los procesos puedan ser plenamente operativos. Para lograr este objetivo, el enfoque utilizado es descriptivo e interpretativo, lo que permite comprender la situación actual de la entidad financiera analizando con precisión las acciones realizadas. Los resultados esperados están relacionados con la resolución de problemas existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo, entre los que destacan: la gestión, el control, la toma de decisiones y la mejora de la información financiera.

Palabras clave : control interno; procesos; actividades; financieros.

ABSTRACT

Weaknesses in the internal control system are the main cause of non-compliance with accounting policies and procedures, leading to inactivity in decision-making at the San Martín de Tisaleo Savings and Credit Cooperative. In this regard, internal control is considered a useful management tool for ensuring the reasonable, orderly and efficient development of cooperative activity.

Against this background, the objective of this study is to implement internal control procedures to improve decision-making at the San Martín de Tisaleo Savings and Credit Cooperative, so that processes can be fully operational. To achieve this objective, a descriptive and interpretative approach is used, which allows for an understanding of the current situation of the financial institution by accurately analysing the actions taken. The expected results are related to the resolution of existing problems at the San Martín de Tisaleo Savings and Credit Cooperative, including management, control, decision-making and the improvement of financial information.

Keywords: *internal control; processes; activities; financial.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Tendencia y perspectiva de los aspectos generales del control interno	5
1.2. Análisis de los procedimientos de Control Interno de las decisiones de las cooperativas de crédito	20
1.3. Caracterización de los actores que afectan la implementación de los procedimientos de control interno en las cooperativas de crédito	23
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1. Tipos, enfoques, métodos e instrumentos de investigación para las cooperativas.....	29
2.2. Identificación de las variables que influyen en el control interno en las cooperativas.....	32
2.3. Análisis de los métodos de evaluación de los procedimientos del control interno para la toma de decisiones.....	32
2.4. Análisis y discusión de resultados de la evaluación al control interno y toma de decisiones	34
CAPÍTULO III. PROPUESTA	65
3.1. Propuesta de un procedimiento de control interno para la toma de decisiones en las cooperativas	65
3.2. Desarrollo de la propuesta para el mejoramiento del control interno en las cooperativas.....	66
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Control de factores ambientales	11
Tabla 2. Métodos de evaluación de riesgos	14
Tabla 3. Tipos de controles	15
Tabla 4. Actividades de control	34
Tabla 5. Personal capacitado	35
Tabla 6. Implementación de políticas de control interno	36
Tabla 7. Evaluación de riesgos	37
Tabla 8. Procesos en cada departamento.....	38
Tabla 9. Procedimientos para supervisar	39
Tabla 10. Revisión de los procesos contables	40
Tabla 11. Información para la toma de decisiones	41
Tabla 12. Se dan soluciones a errores existentes.....	42
Tabla 13. Decisiones evaluadas.....	43
Tabla 14. Cuestionario de control interno – Área Contable.....	45
Tabla 15. Matriz de Riesgo - Área Contable.....	48
Tabla 16. Cuestionario de control interno – Área Tesorería.....	50
Tabla 17. Matriz de Riesgo - Área Tesorería.....	52
Tabla 18. Cuestionario de control interno – Área Administrativa.....	54
Tabla 19. Matriz de Riesgo - Área Administrativa	57
Tabla 20. Cuestionario de control interno – Área de Talento Humano.....	60
Tabla 21. Matriz de Riesgo - Área Talento Humano	62
Tabla 22. Codificación por tipo de documento	72
Tabla 23. Codificación por macroproceso	72
Tabla 24. Diagrama de flujo	73
Tabla 25. Plan estratégico.....	74
Tabla 26. Diagrama de flujo - Plan estratégico.....	76
Tabla 27. Narrativa del flujo - Plan estratégico.....	77
Tabla 28. Presupuesto – POA.....	79
Tabla 29. Diagrama de flujo – Presupuesto - POA.....	80
Tabla 30. Narrativa del flujo - Presupuesto - POA.....	81
Tabla 31. Ejecución y evaluación del plan operativo anual	82

Tabla 32. Diagrama de flujo – Ejecución y evaluación del plan operativo anual ...	84
Tabla 33. Narrativa del flujo - Ejecución y evaluación del plan operativo anual	85
Tabla 34. Gestión de crédito	86
Tabla 35. Diagrama de flujo – Gestión de crédito	88
Tabla 36. Narrativa del flujo - Gestión de crédito	89
Tabla 37. Gestión de cobranza	92
Tabla 38. Diagrama de flujo – Gestión de Cobranza.....	93
Tabla 39. Narrativa del flujo - Gestión de Cobranza.....	94
Tabla 40. Seguimiento de crédito.....	96
Tabla 41. Diagrama de flujo – Seguimiento de crédito.....	97
Tabla 42. Diagrama del flujo – Seguimiento de crédito	98
Tabla 43. Actualización de datos.....	99
Tabla 44. Diagrama de flujo – Actualización de datos.....	101
Tabla 45. Narrativa del flujo - Actualización de datos.....	102
Tabla 46. Pago de servicios generales	104
Tabla 47. Narrativa del flujo - Pago de servicios generales	105
Tabla 48. Diagrama de flujo – Pago de servicios generales	106
Tabla 49. Administración call center.....	108
Tabla 50. Narrativa del flujo - Administración call center.....	109
Tabla 51. Diagrama de flujo – Administración call center.....	110
Tabla 52. Atención a quejas y reclamos.....	111
Tabla 53. Diagrama de flujo – Atención a quejas y reclamos.....	112
Tabla 54. Narrativa del flujo - Atención a quejas y reclamos.....	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Unidades del control interno	9
Ilustración 2. Objetivos en el análisis de los riesgos	12
Ilustración 3. Elementos de comunicación y monitoreo.....	18
Ilustración 4. Supervisión	19
Ilustración 5. Actividades de control	34
Ilustración 6. <i>Personal capacitado</i>	35
Ilustración 7. Implementación de políticas de control interno	36
Ilustración 8. Actividades de control	37
Ilustración 9. Procesos en cada departamento	38
Ilustración 10. Procedimientos para supervisar	39
Ilustración 11. Revisión de los procesos contables	40
Ilustración 12. Información para la toma de decisiones.....	41
Ilustración 13. Se dan soluciones a errores existentes	42
Ilustración 14. Decisiones evaluadas	43
Ilustración 15 Mapa de procesos de la COAC San Martín de Tisaleo.....	70

INTRODUCCIÓN

El control interno cobra importancia en las organizaciones de todo el mundo, permite observar claramente la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de leyes, normas y reglamentos (Brito, 2018).

El cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y su relevancia en la estructura de las empresas ha impulsado la implementación de controles internos en las cooperativas, por lo que esta práctica se considera una clave técnica para alcanzar objetivos y una herramienta fundamental en la gestión de estas organizaciones. Las acciones de liquidación o cese de actividades suelen ser consecuencia del incumplimiento legal, debido principalmente a la falta de detección oportuna de errores, como la omisión en la presentación de información. (Cajilema & Santillán, 2021).

El propósito de este estudio fue investigar la relación entre los controles internos y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo en 2022, así como evaluar el nivel de conciencia de directivos y empleados sobre dichos controles. Además, se busca identificar oportunidades para mejorar la toma de decisiones. Este estudio pretende abrir un espacio de diálogo en los ámbitos académico y empresarial, proporcionando a la alta dirección herramientas útiles para enfrentar un futuro.

Existen deficiencias en la contabilidad de la organización debido al uso inadecuado de los controles internos, por lo que es necesario implementar herramientas que mejoren la situación financiera de la cooperativa mediante una gestión efectiva de estos procedimientos.

La finalidad del control interno es mejorar y perfeccionar estos controles mediante el uso de métodos, normas, políticas y procedimientos para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

En relación con las condiciones económicas y los cambios en el entorno económico a nivel nacional e internacional, todas las empresas, independientemente de su tamaño, deben establecer un sistema de control interno eficaz, eficiente y efectivo para las actividades en las que participante, de modo que la empresa cuente con garantías razonables de seguridad en el funcionamiento y protección de la información financiera. El incremento en el número de instituciones financieras en Ecuador demuestra que el nivel crediticio de las instituciones privadas es mucho mayor, por lo que el país está buscando hacer más eficientes sus procedimientos para tomar mejores decisiones.

Este análisis se centrará en el problema científico de investigar cómo la falta de herramientas financieras actualizadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo genera ineficiencia en la gestión administrativa, afectado su crecimiento, calidad, eficiencia, eficacia y efectividad en los servicios. A medida que la cooperativa mantiene errores en la aplicación de mecanismos institucionales adecuados, la toma de decisiones se vuelve obsoleta, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, y afecta la optimización de tiempo, así como de recursos económicos y materiales. En este contexto, la investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede optimizar el control interno en los ámbitos administrativo y financiero para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San?

Por tanto, la idea científica a defender se construye a través de la implantación de procedimientos de control interno que mejoren los resultados de la información para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo.

De este modo, se definió el objetivo general, enfocado en implementar procedimientos de control interno que optimicen la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro.

Por consiguiente, el alcance del objetivo general se logrará por medio de los siguientes objetivos:

1. Fundamentar bibliográficamente los componentes del control interno que permitirá tomar decisiones, a partir de la literatura consultada.
2. Identificar los procedimientos actuales, políticas y métodos que conforman el régimen de Control Interno para mejorar su aplicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo.
3. Proponer un procedimiento de control interno para tomar decisiones dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo.

Este estudio utiliza un método de investigación dirigido con combinación de campos descriptivos y tipos documentales, permite analizar los procedimientos de control interno utilizando datos administrativos, económicos y financieros de las cooperativas para la toma de decisiones. Para el autor Hernández (2018), los métodos mixtos: "Combina sistemáticamente métodos cuantitativos y cualitativos en un estudio, analiza conjuntamente datos cuantitativos y cualitativos y extrae conclusiones de la información mezclada para comprender mejor el fenómeno estudiado."

Las guías, cuestionarios y encuestas son instrumentos de recolección de datos observacionales. Según la técnica de recolección de datos propuesta por Escobar & Bilbao (2020), el uso de estos instrumentos varía según el tipo de investigación. En este caso, se llevaron a cabo dos tipos de investigación: bibliográfica y de campo, utilizando instrumentos de observación para recopilar datos. Estos instrumentos, como guías, cuestionarios y encuestas, permiten recolectar y registrar información sobre los sujetos de estudio, junto con otros documentos relevantes, como informes.

Así, este trabajo de investigación se centra inicialmente en la aplicación de procedimientos de control interno y su repercusión en la toma de decisiones, los problemas existentes, los conceptos científicos demostrables, el objeto general del estudio y los objetivos específicos alcanzables.

Capítulo 1: Comprensión de la situación y prácticas actuales del control interno, incluyendo tendencias y perspectivas generales. Este capítulo analiza los

procedimientos de control interno aplicados en la toma de decisiones de las cooperativas de ahorro y crédito y describe los factores que influyen en el desarrollo de dichos procedimientos. Además, proporciona el soporte teórico necesario para el tema de investigación.

Capítulo 2: En este capítulo se detalla la metodología de la investigación, incluyendo la descripción de los tipos, enfoques y métodos utilizados. Además, se analizan las herramientas cooperativas para la recolección de datos, las variables que afectan al control interno y los métodos de evaluación de los procedimientos internos en la toma de decisiones.

Capítulo 3: Este capítulo presenta propuestas para los procedimientos de toma de decisiones relacionadas con el control interno. Se analizan los resultados y el cumplimiento de la implementación de estos controles en la cooperativa, y se formulan recomendaciones para mejorar su efectividad.

Por último, a partir de los principales resultados y en relación con los objetivos generales y específicos del estudio, se presentan las conclusiones y propuestas fundamentadas en los resultados obtenidos. También se incluyen las referencias y los apéndices pertinentes para el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Tendencia y perspectiva de los aspectos generales del control interno

Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades socioeconómicas que satisfacen las necesidades financieras de sus socios y contribuyen al bienestar de la sociedad mediante procesos de gestión eficaces y eficientes, alineados con los principios y valores (Silva et al., 2022).

En el estudio titulado "Análisis de los procesos de control interno en cooperativas de ahorro y crédito", el objetivo del estudio fue analizar los procesos de control interno en 14 cooperativas de ahorro y crédito del estado de "La Maná", provincia de Cotopaxi, donde se utilizó el modelo COSO. El cuestionario se diseñó como parte de un enfoque observacional. Se adaptó y construyó para recopilar datos, que luego se analizaron mediante estadística descriptiva. El estudio reveló que, entre las cooperativas encuestadas, el cumplimiento fue mayor en componentes como el ambiente de control, las actividades de control, y la supervisión y monitoreo. En contraste, se verificará un menor cumplimiento en los componentes de evaluación de riesgos, así como en información y comunicación (García et al., 2021).

El trabajo de investigación de los autores "Procedimientos de control interno en el Departamento de Contabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda. (Ecuador)" (Cajilema & Santillán, 2021), tiene como objetivo examinar si la implementación de un manual de control interno mejora el desempeño del departamento de contabilidad. Se utilizó un enfoque que incluyó métodos de observación directa y entrevistas a contadores para evaluar el cumplimiento de los objetivos, así como estudios cualitativos para identificar los procesos de control interno involucrados y análisis cuantitativos.

Para ello, se analizaron los resultados obtenidos antes de la implementación del manual de control interno (2017) y los controles actuales (2019). Se encontró que la cartera activa disminuyó en un 19%, la cartera de inversión acumulada también disminuyó en un 19,81%, mientras que la cartera de inversión vigente se redujo en

un 50,22%. Estos resultados indican que el objetivo de la auditoría es garantizar la correcta implementación del manual de control interno, lo que respalda su eficacia. Además, la información proporcionada por el COAC se considera confiable.

De esta forma, este estudio continúa analizando los procedimientos de control interno de las cooperativas. Utilizando el soporte teórico y el marco metodológico, es posible identificar los aspectos y factores más relevantes que abarcan los instrumentos de control interno de las cooperativas de ahorro y crédito. Esto permitirá determinar el nivel de cumplimiento de dichos controles y evaluar su impacto en la toma de decisiones, así como proponer procedimientos para mejorar el control.

Aspectos generales

En los últimos años, organizaciones e instituciones de todo el mundo han reconocido la necesidad de aplicar medidas de control interno debido a los problemas percibidos de corrupción y fraude (Ponce et al., 2018) Proporcionar un grado razonable de seguridad sobre la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables para alcanzar sus objetivos (Narváez et al., 2020).

De esta forma, al control interno se lo denomina como " un conjunto de procedimientos, políticas, lineamientos y planes organizacionales orientados a garantizar la eficiencia, seguridad y orden de la gestión financiera, contable y de gobierno corporativo" (Gómez & Lazarte , 2019, pág. 2). Es un proceso importante que ayuda a describir las actividades, políticas, procedimientos, normas y métodos utilizados por las diversas unidades organizacionales para evaluar, controlar y proteger los activos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, utilizando niveles de eficiencia y eficacia, con el único objetivo de evitar posibles riesgos y pérdidas.

En 1949, el Comité de Procedimientos del AICPA, ha definido el control interno de la esta manera:

El control interno incluye los planes y métodos organizativos y las acciones coordinadas adoptadas en una empresa para proteger los activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información contable, mejorar la eficacia operativa y promover el cumplimiento de las políticas de gestión establecidas. (Estupiñán , Control Interno y Fraudes: Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales, 2021, pág. 12)

En consecuencia, el control interno se ha convertido en un factor importante utilizado por las empresas, con la ayuda de este tipo de control, la organización puede ser gestionada de forma adecuada, eficiente y eficaz con el fin de evitar pérdidas en los procesos llevados a cabo, cuyo objetivo es garantizar que la racionalidad económica de la información incluida en el informe proporciona la confianza suficiente para aceptar decisiones adecuadas. (García , 2022).

Todos los empresarios aspiran al éxito, el cual se refleja en la eficiencia operativa, el liderazgo organizado para alcanzar sus objetivos y, finalmente, en los datos y valores recopilados de manera sistemática. Es fundamental aplicar los principios contables del negocio en marcha, que consideran la continuidad de la empresa y garantizan que la entidad económica seguirá operando en el futuro previsible (CINIF, 2018). Esto implica evaluar diversos factores, como la rentabilidad y la capacidad para gestionar deudas y fuentes de financiamiento, tanto actuales como futuras. Cumplir con la normativa legal y técnica es esencial para alcanzar los objetivos de la empresa, utilizando las herramientas y mecánicas.

Según Estupiñán (2021) el control interno de gestión se refiere al diseño organizativo que cada empresa elige, así como a los procedimientos y métodos contables que contribuyen al logro de los objetivos de gestión mediante la implementación de medidas adecuadas. Estos aspectos incluyen:

- La información actual, que se ajusta a las condiciones de la empresa.
- La coordinación funcional.
- La garantía de que se cumplan los objetivos establecidos.
- La eficacia en la ejecución de las operaciones.

- La verificación de que la empresa opera de acuerdo con la política establecida.

Para comprobar si se han alcanzado estos objetivos, la dirección debe llevar a cabo los siguientes controles:

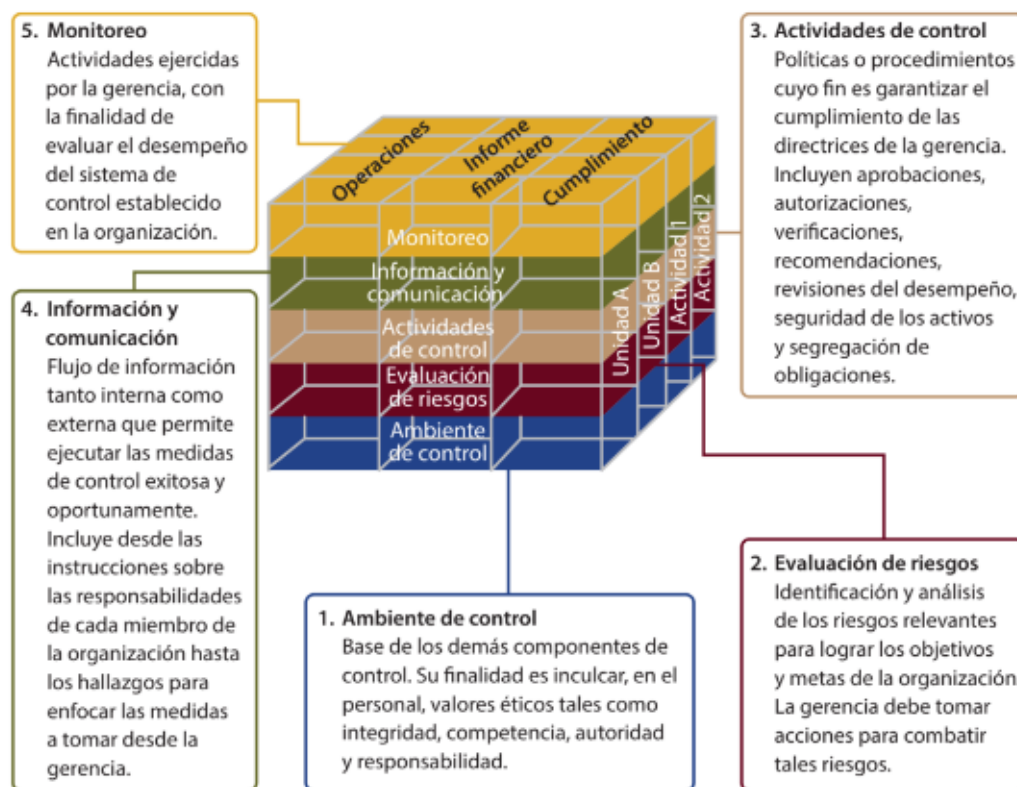
- Control del entorno y de las condiciones medioambientales.
- Control de la evaluación de riesgos.
- Supervisión de las acciones y resultados.
- Control del sistema de comunicación e información.
- Control de supervisión o monitoreo.

El control interno contable surgió del control administrativo de los sistemas de información como una herramienta con los siguientes objetivos:

- Registrar todas las transacciones de manera oportuna, por la importación correcta, en la cuenta adecuada y en el período de información correspondiente, lo que permita elaborar informes y mantener el control patrimonial.
- Describir todas las condiciones, investigar cualquier discrepancia y tomar las medidas correctivas necesarias.
- Actuar de acuerdo con las competencias generales y específicas del poder ejecutivo.
- Permitir que los activos se depositen o retiren únicamente con autorización oficial previa.

Después de definir el control interno, es fundamental establecer su estructura según el modelo COSO. Este modelo considera que el control interno no es solo un proceso secuencial en el que "un componente afecta solo al siguiente", sino un proceso multidireccional, repetido y permanente. En este proceso, varios componentes influyen mutuamente, formando un sistema integrado dinámico y capaz de respuesta (Estupiñán, 2021, p. 26). Los componentes del control interno son los siguientes:

Ilustración 1. Unidades del control interno



Fuente: Diagrama adaptado de la estructura de control interno del CSTC (Estupiñán , 2021)

Consta de cinco categorías o elementos que la dirección desarrolla y utiliza para ofrecer garantías razonables de que sus objetivos de control se están alcanzando adecuadamente.

Ambiente de control

Este control es un componente esencial del que depende la eficacia del control interno, incluye los valores éticos de los responsables de gestionar, aplicar y supervisar el control y debe estar debidamente informado. Además, este componente cuenta con una estructura organizativa que, si está bien diseñada, puede planificar, dirigir y controlar las actividades (Grageola et al., 2020).

En esta sección se establecen derechos y responsabilidades específicas, así como las obligaciones laborales en áreas claramente definidas. "También se establecen políticas que perfilan las buenas prácticas empresariales, los conocimientos y la

experiencia de los empleados clave, así como el uso de los recursos" (Estupiñán, 2017, pág. 36). Además, se definen las políticas de personal y los criterios para contratar al personal más calificado, que incluyen: educación, experiencia, integridad reconocida y comprobable, y comportamiento ético, entre otros.

Estas políticas, normas y procesos reflejan la postura general de la alta dirección y los propietarios hacia los controles internos y su importancia en la organización. Tienen un impacto significativo en la forma en que las empresas organizan sus operaciones, establecen objetivos y evalúan los riesgos. Por lo tanto, se considera la base o fundamento de otros elementos del control interno (Quinaluisa et al., 2018). A continuación, se presentan siete hechos.

Integridad y valores éticos: Pretende determinar los valores morales y de comportamiento de los miembros de la organización en sus actividades, la eficacia del control depende de la integridad y los valores de las personas que lo diseñan y controlan. es importante tener en cuenta cómo se comunica y aplica esta ética. En este sentido, la implicación de los altos cargos es esencial, porque su dominio da buen ejemplo y la gente se encariña con sus líderes.

Compromiso por la competencia: Se hace referencia a los conocimientos y habilidades necesarios para la realización de tareas específicas. Así, cada profesional de la empresa posee un conjunto de competencias que, combinadas con conocimientos específicos del dominio, permiten realizar determinadas actividades.

Comité de administración, consejo de administración o comité de auditoría: deben estar formados por miembros independientes que no sean directivos ni empleados y no tengan ninguna otra relación con la empresa que pueda afectar a su independencia. Esto les permite desempeñar funciones de supervisión de la información financiera e impedir que la dirección anule los controles existentes y realice actividades fraudulentas.

Filosofía y estilo empresarial de la dirección: Abarca el enfoque de la dirección para gestionar los riesgos empresariales, las actitudes y las acciones relacionadas con los informes financieros y el procesamiento de la información, las funciones contables y el personal.

Estructura organizativa: Su correcta construcción se considera como una estructura en la que se planifican y controlan las actividades.

Asignación de autoridad y responsabilidad: Entender cómo se asignan estos dos conceptos en función de la empresa y cómo determinar los niveles de propiedad y autoridad.

Políticas y procedimientos de recursos humanos: Contiene un conjunto de políticas, normas, políticas y procedimientos relacionados con la contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, compensación y acción correctiva (Estupiñán , 2021).

Tabla 1. Control de factores ambientales

Integridad y los valores éticos.
Compromiso por competencia.
Actividades en el consejo y el comité de auditoría.
Mentalidad de gestión y estilo empresarial.
Estructura de la organización.
Distribución de autoridad y responsabilidad.
Políticas y prácticas de personal.

Fuente: (Estupiñán , 2021).

Evaluación de riesgos

Esta sección describe el proceso mediante el cual la dirección y el gobierno corporativo identifican y responden a los riesgos empresariales y sus impactos. Aquí se evalúan los riesgos para la consecución del objetivo 1. El primer paso consiste en identificar los riesgos más significativos, evaluar su gravedad y elegir contramedidas (Grageola et al., 2020).

La evaluación de riesgos se enfrenta a diversos riesgos, tanto externos como internos. La dirección debe analizar estos riesgos, establecer objetivos generales y específicos, e identificar y evaluar las posibles contingencias que podrían impedir el logro de dichos objetivos o afectar la capacidad de alcanzarlos (Estupiñán, 2021). Los objetivos de la evaluación de riesgos son los siguientes:

- Proteger los activos y recursos de la organización.
- Mantener la ventaja competitiva.
- Crear y conservar una buena imagen.
- Mejorar y fortalecer la situación financiera.
- Seguir creciendo.

La importancia de este componente en cualquier organización es obvia porque representa la dirección básica de los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno eficaz. Establecer objetivos es una buena manera de identificar los factores críticos de éxito. Una vez identificados estos factores, la dirección debe establecer normas para medirlos y supervisar sistemáticamente estos factores críticos de éxito mediante mecanismos de control e información para evitar que se produzcan (Castro, 2019).

Ilustración 2. Objetivos en el análisis de los riesgos



Fuente: (Estupiñán , 2021).

Objetivo de cumplimiento: El objetivo es cumplir las leyes, reglamentos y políticas dictadas por la dirección.

Objetivos operativos: Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización.

Objetivo de información: obtener información contable.

La consecución de los objetivos anteriores está sujeta a los siguientes hechos:

- Un control interno eficaz ofrece garantías razonables de que se están alcanzando los objetivos de información financiera y de cumplimiento, son responsabilidad de la dirección.
- En lo que, respecto a los objetivos empresariales, la situación difiere de la anterior, existen eventos que escapan al control o a la supervisión de la empresa. No obstante, la finalidad de una auditoría de este tipo es evaluar la alineación e interdependencia de los objetivos a diferentes niveles, identificar los factores críticos de éxito, informar sobre los avances y aplicar las medidas necesarias para corregir cualquier desviación.

Las técnicas de evaluación de riesgos están vinculadas al proceso de análisis de riesgos y pueden proporcionar información para identificar y responder a situaciones cambiantes. Hay factores que deben tenerse en cuenta de inmediato porque reflejan sistemas esenciales para la gestión del cambio, como: crecimiento rápido, nuevas tecnologías, reestructuración empresarial y otros factores similares. La previsión permite planificar y ejecutar las acciones necesarias para cumplir criterios de rentabilidad (Vargas et al., 2019)

Tabla 2. Métodos de evaluación de riesgos

Análisis del GESI	Gubernamentales o políticas, económicas, sociales, informáticas o tecnológicas.
Análisis del FODA	Internas: Fortalezas y Debilidades Externas: Oportunidades y Amenazas
Análisis de vulnerabilidad	Riesgos del país, crédito, mercado, jurídico, auditoria, etc. Proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales.
Análisis estratégico de las cinco fuerzas	Nuevos competidores, clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos.
Análisis del perfil de capacidad de la entidad	Infraestructura productiva y capacidad de inventario y de distribución confiable y oportuna.
Análisis del manejo de cambio	Proceso de análisis del riesgo e información actualizada para identificar los cambios.

Fuente: (Estupiñán , 2021)

Actividades de control

Estas actividades son realizadas por los directivos y otros empleados de la organización para cumplir con las tareas diarias que se les asignan. Se manifiestan en forma de políticas, sistemas y procedimientos, tales como aprobaciones, inspecciones, conciliaciones y revisión del rendimiento. En esencia, son políticas y procedimientos diseñados para asegurar el cumplimiento de las directivas (Estupiñán , 2021).

Son políticas y procedimientos que garantizan el cumplimiento de las directivas administrativas. Se crean para asegurar que se alcancen los objetivos de la empresa (Quinaluisa et al., 2018). Algunas de las acciones de control utilizadas son:

- **Visión general de alto nivel:** incluye la comparación del rendimiento con el presupuesto, las previsiones, etc.
- **Tratamiento de la información:** incluye la realización de diversas comprobaciones para verificar la exactitud, integridad y confirmación de las transacciones.
- **Dirigir actividades funcionales o administrativas:** Los directivos dirigen estas actividades revisando los informes de rendimiento.

- **Controles físicos:** Proteger periódicamente el equipo físico, el inventario y otros activos para que puedan contarse y compararse con las cantidades que figuran en los registros de control.
- **Indicadores de rendimiento:** relacionados con el análisis de diversos grupos de datos operativos y financieros y sus interrelaciones y el estudio y corrección de las actividades.

Segregación de funciones para reducir el riesgo de error o mala conducta.

Tabla 3. Tipos de controles

De detección		Preventivos		Correctivos	
Propósito	Características	Propósito	Características	Propósito	Características
Detectar hechos indeseables Detectar la manifestación u ocurrencia de un hecho	Detiene el proceso o aíslan o registran las causas del riesgo	Prevenir resultados indeseables Reducir la posibilidad de que se presente un hecho indeseable.	Están incorporados en los procesos de forma imperceptibles	Corregir los efectos de hecho indeseable Corregir las causas del riesgo detectado	Son el complemento de los controles de detección, al producir una acción luego de la alarma.
	Ejercen una función de vigilancia.		Se crean Pasivos ficticiamente en el sistema		Corrigen la evasión o falta de los controles preventivos
	Actúan cuando se evaden los preventivos		Sirven de guías para evitar las causas del riesgo		Ayudan a la investigación y corrección de las causas.
	No evitan las causas, ni a las personas involucradas		Impiden que algo suceda mal		Permiten que la alarma sea escuchada y el problema sea resuelto.
	Conscientes y obvios, miden la efectividad de los controles preventivos		Son baratos, pus evitan costos de correcciones.		Son mucho más costosos, pues implican correcciones y reprocesos.
	Son costosos, pues pueden implicar correcciones				

Fuente: (Estupiñán , 2021)

Controles internos preventivos: También conocidos como procedimientos "preventivos", estos ofrecen un control adecuado sobre los recursos financieros y los materiales o insumos, asegurando que se ajusten a los procedimientos establecidos. Su objetivo es evitar cambios innecesarios o costos de reelaboración,

anticipar problemas potenciales y optimizar el tiempo requerido antes de que se presenten inconvenientes.

Controles internos de detección: Estos controles se utilizan para identificar errores que no son detectados por los controles preventivos, y para analizar la conciliación contable, la presentación de informes, los activos y el rendimiento, la tecnología.

Control interno correctivo: Son acciones tomadas para prevenir eventos indeseables que son relevantes para la toma de decisiones de la alta dirección y la capacidad de todos para aceptar, prevenir o mitigar errores o riesgos, así como políticas y procedimientos que pueden necesitar ser reevaluados, formulados o resueltos (Estupiñán , 2021).

Información y comunicación

Cuando los procesos de este componente se perfeccionan, es importante informar y comunicar el contenido relacionado con la actividad de la organización a toda la organización (Grageola et al., 2020). la alineación eficaz de los sistemas de información permite la transmisión de mensajes que ayudan a promover las actividades de la organización.

Se requiere información suficiente o actualizada para controlar la empresa y tomar decisiones correctas sobre la adquisición, uso y disposición de recursos. Los indicadores financieros constituyen una parte importante de esta información y su contribución es innegable (Vergara et al., 2021).

Es fundamental explorar las tecnologías para el desarrollo de sistemas de información, su diseño no solo facilitará el control, sino que también lo requerirá. Los objetivos y la estructura del control interno están determinados por las necesidades específicas de cada organización. Sin embargo, es importante reconocer que la información contable tiene sus limitaciones y no puede reflejar todos los aspectos de la operación empresarial. En este sentido, los informes

financieros anuales resultan ser suficientes para tomar decisiones informadas sobre la empresa (Estupiñán , 2021).

Los elementos que conforman este componente son los siguientes:

- Información generada internamente e información sobre acontecimientos externos. Es esencial tanto para la toma de decisiones como para el seguimiento de las actividades. La información tiene diferentes usos a distintos niveles.
- Los sistemas integrados en las estructuras o las operaciones suelen proporcionar un fuerte apoyo a la aplicación de las estrategias. Como elemento de control estrechamente relacionado con el proceso de planificación estratégica, los sistemas de información son un factor clave del éxito de las organizaciones.
- Los sistemas operativos integrados son una poderosa herramienta para hacer negocios. Por supuesto, su grado de complejidad varía de una situación a otra, y cada día los vemos más integrados en estructuras o sistemas organizativos.
- En las grandes organizaciones, la calidad de la información es un valor, una herramienta y una ventaja competitiva, porque está relacionada con la capacidad de gestión de la organización. Para que la información funcione como una herramienta de control eficaz, debe reunir las siguientes características: actualidad, pertinencia, relevancia y disponibilidad. Se han asignado fondos considerables a este fin. En la medida en que los sistemas de información apoyan las operaciones, se convierten en un mecanismo de control útil.

Ilustración 3. Elementos de comunicación y monitoreo

Fuente: (Control Interno y Fraudes: Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales, 2021)

Supervisión y monitoreo

El objetivo de las actividades de supervisión es guiar y controlar la supervisión continua de los demás componentes. Este seguimiento no necesariamente debe ser sistemático; Sin embargo, puede llevarse a cabo de manera constante si se cuenta con una función de auditoría interna (Grageola et al., 2020).

En general, los sistemas de control están diseñados para funcionar en condiciones específicas. Tienen en cuenta los objetivos, los riesgos y las limitaciones de control; sin embargo, las condiciones cambian debido a factores externos e internos que provocan la pérdida de eficacia del control.

Por lo tanto, el seguimiento y la supervisión tienen las siguientes funciones

- El proceso de comparar el trabajo realizado con el trabajo planificado.
- Determinar si hay desviaciones y tomar medidas correctivas para evitar el incumplimiento.
- El propósito del control es tomar acciones correctivas para asegurar el cumplimiento de las metas organizacionales (Estupiñán , 2021)

Ilustración 4. Supervisión



Fuente: (Control Interno y Fraudes: Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales, 2021)

Las actividades de supervisión abarcan la evaluación continua o periódica de la calidad del rendimiento de los controles internos. Esto permite determinar qué controles funcionan según lo previsto y si es necesario implementar cambios a medida que evolucionen las circunstancias (Quinaluisa et al., 2018). Por lo tanto, en esta evaluación se deben considerar los siguientes aspectos:

- Alcance y frecuencia de la evaluación.
- Proceso de evaluación.
- Método de evaluación.
- Jerarquía de los documentos.

Las actividades de supervisión incluyen la evaluación constante y periódica por parte de la dirección de la estructura y el funcionamiento de la estructura de control

interno para determinar si funciona según lo previsto y si es necesario introducir cambios y en qué momento (Estupiñán , 2021). Los sistemas de control interno no pueden ser evaluados si no se implantan y refuerzan a lo largo del tiempo y con la experiencia acumulada.

1.2. Análisis de los procedimientos de Control Interno de las decisiones de las cooperativas de crédito

Las cooperativas son organizaciones sociales y económicas que cumplen una función fundamental en el sistema actual. Se dedican a satisfacer las necesidades de sus socios mediante procesos productivos y económicos eficientes (García et al., 2021)

La economía solidaria de masas pretende establecer relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, la cooperación, la reciprocidad y la ayuda mutua (Washburn & Ponce, 2018). En la actualidad, los esquemas tradicionales de contabilidad de la situación económica, financiera y patrimonial de las cooperativas son inadecuados porque ofrecen una visión simplificada de la compleja realidad de las cooperativas (Espinoza et al., 2021)

En este contexto, se debe procurar crear políticas internas que legalicen la actuación de todos los directivos, empleados y administradores y aplicar procedimientos de control interno que permitan tener la suficiente seguridad de que las decisiones que se toman en la información financiera son objetivas (Serrano et al., 2018).

Los cambios económicos actuales obligan a las entidades financieras y a las cooperativas de crédito a afrontar con éxito retos de prudencia financiera que les exigen ser más técnicos a la hora de analizar y definir estructuras financieras adecuadas (Titelman & Pérez , 2018). Y, tener en cuenta estos factores. métodos y herramientas de diagnóstico que le permitan comprender su situación interna y planificar resultados más eficaces.

Los objetivos organizacionales se establecen con el fin de alcanzar metas específicas y asegurar el posicionamiento a largo plazo de la empresa en su industria. Para ello, estos objetivos deben ser estratégicos, claros, coherentes, medibles y alcanzables. En este contexto, es fundamental entender que las metas son el fin que se desea lograr, mientras que las estrategias son los medios para alcanzarlas. Además, es importante que estas estrategias se implementen de manera eficiente, buscando lograr los objetivos en el menor tiempo posible y con la mínima utilidad (Silva et al., 2022)

Fortalecer la gestión y la toma de decisiones mediante la evaluación continua de las actividades de desarrollo para implementar acciones correctivas y mejoras apropiadas para alcanzar integralmente los objetivos de la empresa y brindar servicios de calidad al público. Se han identificado respuestas tardías a la vulnerabilidad, por lo que es necesario actuar para mejorar proactivamente el funcionamiento de las instituciones populares y solidarias del sector financiero (Ministerio de Educación Banco Mundial, 2022).

La información financiera enviada es el resultado de la gestión financiera y el uso de herramientas y métodos analíticos, tales como: Indicadores financieros que logran objetivos e informes útiles en el proceso de toma de decisiones, permiten evaluar las condiciones económicas actuales y pasadas y sus cambios en el tiempo, en función de su contenido, proporcionan información útil para proveedores, socios, órganos de control, sociedad contable y gestores (Catota , 2019).

El estudio (Armijos et al., 2020) se concluye que los sistemas de monitoreo son cada vez más relevantes en el entorno actual, ofrecen a la dirección herramientas para la gestión financiera que evidencian los principales factores de competitividad de la empresa. Estos sistemas permiten una gestión efectiva de la organización y proporcionan información sobre los niveles de confianza en cada área. El objetivo principal es proporcionar la capacidad de diagnóstico necesaria para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como facilitar la asignación y generación de recursos para optimizar su acción.

La implementación de un sistema de monitoreo basado en indicadores financieros clave, aplicado mensualmente, brinda a las cooperativas de ahorro y crédito una ventaja competitiva significativa. Este enfoque permite evaluar el cumplimiento de resultados y objetivos, además de ofrecer recordatorios oportunos sobre áreas que requieren atención, ya sea para ser fortalecidas, modificadas o eliminadas. De este modo, la junta directiva y la alta gerencia pueden tomar decisiones estratégicas informadas que alineen a la organización con su misión, visión, metas y objetivos (Silva et al., 2022).

Según los autores, para lograr una gobernanza sostenible e integral, las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador deben continuar fortaleciendo los factores sociales y tecno económicos (Fernández et al., 2018). En particular, mediante el uso de políticas y procedimientos adecuadamente estructurados, el control interno puede proporcionar suficiente seguridad sobre las operaciones internas y los procesos empresariales. Es una de las herramientas de la empresa que mayor impacto tiene en la calidad de los procesos internos y en la verificación de los requisitos y normas por parte de las unidades de control externo.

En términos generales, el análisis de los procesos de control interno en la cooperativa de crédito revela que los componentes organizativos, como el entorno de control, las actividades de control y la supervisión relacionadas con el clima organizativo, muestran un alto nivel de cumplimiento y logran los objetivos establecidos. Además, la estructura organizativa y la aplicación de las instrucciones de gestión facilitan la gestión de riesgos. Sin embargo, en lo que respecta a la evaluación de riesgos, así como a la información y la comunicación, las cooperativas encuestadas presentan un bajo nivel de cumplimiento. Esto indica la necesidad de fortalecer la documentación de las actividades de gestión de riesgos mediante la implementación de planos y procedimientos, así como mejorar el uso de los datos de las partes interesadas (García et al., 2021).

De acuerdo a la naturaleza de las instituciones financieras, estos factores son esenciales para desarrollar una gobernanza y una administración adecuadas y sólidas, la rendición de cuentas ante los reguladores internos y externos

(especialmente las cooperativas de crédito ante sus miembros) y una gestión adecuada y eficaz del uso de los recursos compartidos. recursos para garantizar plenamente la viabilidad de la economía y la sociedad.

1.3. Caracterización de los actores que afectan la implementación de los procedimientos de control interno en las cooperativas de crédito

En términos generales, las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel crucial en sus industrias, su gestión debe ser consciente de la importancia de implementar sistemas de control interno. Es fundamental que la dirección tome acciones proactivas para identificar posibles errores en diversas áreas de la organización, con el objetivo de prevenir incidentes y aplicar medidas preventivas.

Esto crea algunos factores para que las cooperativas de ahorro y crédito implementen controles internos, entre ellos:

Factor operativo

A medida que los diversos tipos de riesgos internos y externos continúan surgiendo y volviéndose más complejos, las cooperativas de ahorro y crédito se concentran en fortalecer la gestión de riesgos. Por lo tanto, se debe seguir una estrategia para identificar y manejar este grupo que se enfoque en soluciones potenciales y su presencia en un nivel importante de la administración de la cooperativa de ahorro y crédito (Chabusa et al., 2019).

Es necesario reconocer la identificación de los riesgos como un conjunto de indicadores cambiantes y su impacto en la toma de decisiones. Por ello, se recomienda implementar estrategias y planes que limiten su presencia en los procesos internos y externos de la cooperativa.

En general, las cooperativas se caracterizan por el trabajo en equipo y el cumplimiento de sus normas es prioritario, lo que ayuda a comprender la eficacia

de la gestión de riesgos. Es importante identificar las principales estrategias de aplicación, puede contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización.

Los productos y servicios ofrecidos por las instituciones financieras están relacionados principalmente con los riesgos financieros, y la mayoría de ellas utilizan el riesgo como indicador de pérdida (Fajardo, 2020). Para lograr una buena gestión del riesgo operacional, deben tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- 1) Delimitar territorios e identificar posibles riesgos potenciales;
- 2) Evaluación de las áreas más arriesgadas de las subzonas y sus consecuencias;
- 3) Disponer de personal con experiencia en reconocimiento financiero en diversos campos;
- 4) Establecer adecuadamente los procesos y sus respectivos responsables;
- 5) Lograr la medición del rendimiento de las actividades financieras de todos los participantes;
- 6) La información de las autoridades debe actualizarse en tiempo real.

Por lo tanto, es necesario implementar controles internos que intervengan eficaz y eficientemente en el proceso de identificación, medición, control, limitación y seguimiento de diversos procedimientos para evitar errores en el funcionamiento de la cooperativa de crédito.

Factores financieros

En los últimos años, las cooperativas de ahorro y crédito han implementado importantes reformas financieras y legales para integrar la gestión integral de riesgos en sus procesos de gobierno. Este es un factor de riesgo potencial, debido a que diariamente procesan una gran cantidad de información, basada en diversos reportes, los cuales indican la necesidad de analizar los elementos de control para prevenir una posible caída en los indicadores y así mantener la estabilidad financiera. Ayudan a limitar cualquier riesgo a tiempo (León & Murillo, 2021).

Los factores internos de una cooperativa de ahorro y crédito reflejan las políticas y decisiones de la administración, cuyo desempeño se refleja finalmente en los estados financieros. En concreto, las variables incluidas en el análisis son: ratio de capital, tamaño de la entidad financiera, riesgo de crédito, diversificación, riesgo de liquidez y eficiencia.

Las ratios de capital se aproximan utilizando ratios de fondos propios y activos totales, un mayor nivel de capital debido a un menor coste esperado del capital puede conducir a un mayor nivel de rentabilidad, y por lo tanto se espera una ratio positiva bajo este enfoque. Sin embargo, esta relación puede invertirse para el ROE debido al efecto de los multiplicadores de capital (Gualpa & Urbina, 2021).

Los riesgos de liquidez se calculan utilizando la relación entre a cartera total y los activos totales, un mayor nivel de liquidez permite a las instituciones satisfacer los requisitos de capital para las necesidades operativas (Ávila, 2022). Sin embargo, esto amerita mantener activos fijos dentro de la organización y se espera que la rentabilidad tenga una relación inversa con el desempeño financiero, en otras palabras. Sin embargo, se puede esperar un coeficiente positivo si la cartera de préstamos emitida por la institución financiera está respaldada por políticas crediticias adecuadas que garanticen una adecuada gestión de la liquidez (García et al., 2018).

Las peculiaridades macroeconómicas de un país afectarán la rentabilidad de las instituciones financieras que operan en este entorno. Las instituciones no tienen control directo sobre las externalidades, y sus efectos pueden variar entre economías. Se consideran las siguientes variables: PIB, inflación y desempleo (Uquillas, 2021).

Factor de crédito

El riesgo de crédito se aproxima mediante la tasa de morosidad, que es la relación entre los préstamos pendientes y el total de préstamos. período de tiempo. Esta

relación debería ser negativa porque los préstamos morosos requieren mayores reembolsos, lo que afecta a la tasa de rentabilidad (Gualpa & Urbina, 2021).

Las cooperativas son organizaciones socioeconómicas que cumplen una doble función importante en el sistema actual: satisfacer las necesidades de sus asociados a través de procesos productivos y económicos eficientes. En los últimos años ha surgido una considerable literatura sobre el papel de estas organizaciones en los sistemas socioeconómicos contemporáneos. Especialmente en el sector financiero, se les ha reconocido su papel a la hora de proporcionar un sistema financiero y bancario más justo para los grupos más pobres y desfavorecidos en un entorno en el que los grandes bancos ocupan una posición significativa en el mercado (García et al., 2021).

Factores de mercado

Pérdidas que pueden sufrir los inversores debido a diferencias en los precios de mercado o a cambios en los denominados factores de riesgo, como los tipos de interés y los tipos de cambio. También puede definirse más formalmente como la posibilidad de que el valor actual de la cartera cambie negativamente debido a cambios en las variables macroeconómicas que determinan los precios de los instrumentos que componen la cartera (Caminos, 2021).

Suele medir la capacidad de una institución financiera para abrir o cerrar posiciones sin incurrir en pérdidas inaceptables. Este riesgo es uno de los más comunes para las empresas porque está relacionado con los cambios en las tasas de interés del mercado (Maliza, 2022).

Factores legales

Según el Reglamento de la Economía Popular y Solidaria (2022) los riesgos jurídicos se definen como:

Es la posibilidad de que la empresa sufra pérdidas por el incumplimiento e incorrecta aplicación de las leyes, reglamentos e instrucciones emanadas de las autoridades reguladoras o por la aplicación de sentencias o resoluciones judiciales o administrativas adversas, formalizando o ejecutando actos, contratos o; transacciones o porque no se garanticen suficientemente los derechos de las partes contratantes.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2018) los factores legales se dividen en:

- **Riesgo de documentación:** riesgo de que los documentos justificativos de las operaciones de crédito, garantías, etc. no estén disponibles o su posible redacción sea incompleta, incompleta o no contenga los requisitos necesarios para verificar su validez de conformidad con la legislación vigente.
- **Riesgo legislativo:** riesgo de que una actividad no se lleve a cabo debido a prohibiciones, restricciones o ambigüedades de las leyes nacionales, o debido a errores en su interpretación.
- **Riesgo de capacidad:** incluye el riesgo de que la contraparte no tenga capacidad para actuar en un determinado sector, producto o divisa y el riesgo de que la persona que represente a la contraparte no tenga suficiente autoridad legal para confiar en ella.

En Ecuador, otras instituciones que contribuyen al establecimiento de un sistema de control interno adecuado son el comité de auditoría y el consejo de vigilancia.

Auditoría interna:

A la auditoría interna se la denomina como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría diseñada para agregar valor y mejorar el desempeño organizacional. Ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos ofreciendo un

enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo (Oviedo, 2021)

La auditoría interna de las cooperativas de ahorro y crédito contribuye significativamente al cumplimiento de los actos normativos, mejorando el desarrollo e implementación de procesos y dispositivos de control que promueven un control interno efectivo. La auditoría interna en las cooperativas de ahorro y crédito contribuye significativamente al cumplimiento de la normativa aplicable (Mayorga et al., 2019).

Consejo de supervisión:

El comité de supervisión es un órgano de control interno de las actividades financieras, sin injerencia, independiente del poder ejecutivo, responsable ante la asamblea general e integrado por un mínimo de 3 y un máximo de 5 miembros principales y suplentes. Sobre la base de la información obtenida por la junta, analiza y presenta un informe que contiene una opinión sobre la validez de los estados financieros y los informes de gestión (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2021)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipos, enfoques, métodos e instrumentos de investigación para las cooperativas

En este trabajo se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica es un método que implica obtener información mediante la consulta de diversas fuentes documentales, tales como libros, artículos, revistas y otros materiales disponibles en bibliotecas y archivos (Hernández, 2018). Este enfoque se utiliza porque permite acceder a fuentes primarias para realizar un análisis y síntesis profunda de los datos recopilados.

Investigación de campo

Se enfoca en el análisis de transformaciones importantes en situaciones específicas, revelando conexiones entre los cambios y generando nuevos procesos (Flores, 2018). Se opta por este tipo de investigación en las cooperativas de ahorro y crédito, como la de San Martín, porque la información se obtiene de manera directa de sus operaciones y ahorros.

Metodología de la investigación

Cuantitativa

La investigación cuantitativa es una forma organizada de recolectar y examinar datos de diversas fuentes que involucra el uso de computadoras, estadísticas y herramientas matemáticas para obtener resultados (Castellano, 2020). Para llevar a cabo este estudio utilicé métodos cuantitativos, se recopilaron datos administrativos, económicos y financieros de las cooperativas donde se requiere el análisis para la toma de decisiones.

Cualitativa

Según Alan & Cortez (2017), la investigación cualitativa se entiende como una categoría de diseño de investigación que utiliza métodos y artefactos como observaciones y entrevistas para recopilar descripciones de información. Sin embargo, se asocia principalmente con las ciencias sociales y también se utiliza en la investigación política y de mercado.

Métodos de la investigación

Inductivo

Es un proceso organizado para aplicar detalles específicos a situaciones más amplias y tratar de establecer vínculos generales a partir de resultados puntuales, basado en observaciones y pruebas" (Pereyra, 2020). Este método se utiliza en el estudio, permite examinar el tema, detectar problemas y apoyar la toma de decisiones futuras.

Deductivo

“El método deductivo es un procedimiento científico que estima que la conclusión está implícita en las premisas” (Dávila, 2018, p.7). Este método permite pasar del conocimiento general al conocimiento específico y del conocimiento general al específico aplicándolo de las siguientes maneras:

- **Observación:** la etapa de investigación se basa en la observación e interpretación de los hechos objeto de análisis.
- **Formulación de hipótesis:** Sugiere lo que se trata de probar y se define como una investigación experimental pertinente al problema de investigación.
- **Verificación de la hipótesis:** Actividad que verifica la interacción que existe en medio de un análisis de cambio.

Técnicas e instrumentos

Observación directa

Es una técnica que utiliza los ojos para visualizar o captar sistemáticamente cualquier acontecimiento, fenómeno o situación que ocurra en la naturaleza o en la sociedad a partir de objetivos de investigación predeterminados" (2017). El método fue utilizado durante el estudio de la población objeto de estudio para analizar las preguntas realizadas por los cooperativistas.

Encuesta

Según Arenal **Fuente especificada no válida.:** "La encuesta es uno de los procesos más usados en una investigación porque da lugar a que se obtenga información que se acerque mucho más a la realidad". Por medio de esta técnica, es posible conocer la relación entre los estándares de la población estudiada y las actividades que realizan las cooperativas.

Instrumentos

Guía de observación

Una guía de observación es una recopilación de casos, datos y fenómenos observados y detallados (Kerlinger & Lee, 2018). Se utiliza para identificar los problemas planteados por las cooperativas.

Cuestionario

Se trata de una herramienta que contiene preguntas abiertas y cerradas que explora la opinión pública y los valores actuales de la sociedad, así como temas de importancia y trascendencia en una sociedad democrática (Kerlinger & Lee, 2018). Las encuestas se aplican a la población de estudio y a través del análisis se pueden tomar decisiones.

2.2. Identificación de las variables que influyen en el control interno en las cooperativas

Variable independiente: Control interno

Dimensiones:

- Ambiente de control
- Actividades de control
- Seguimiento
- Evaluación de los Riesgos
- Sistemas de comunicación

Variable dependiente: Toma de decisiones

2.3. Análisis de los métodos de evaluación de los procedimientos del control interno para la toma de decisiones.

Existen un sinnúmero de métodos que permiten evaluar los procedimientos del Control Interno para la toma de decisiones. Entre ellos están:

Método Deductivo: Enfoque lógico que parte de principios generales para llegar a conclusiones específicas (Rodríguez & Pérez, 2018). En el contexto del Control Interno para la toma de decisiones, este método implica aplicar normas y políticas previamente establecidas. Se examinan los procedimientos a la luz de las reglas y regulaciones existentes, evaluando su conformidad y eficacia en garantizar un proceso decisional sólido y conforme a los estándares establecidos.

Método Inductivo: Parte de observaciones específicas para derivar principios generales (Quintana & Hermida, 2019). Aplicado al Control Interno, este método implica examinar casos particulares de toma de decisiones para identificar patrones y tendencias. La evaluación se enfoca en comprender cómo los procedimientos

actuales han funcionado en situaciones específicas, permitiendo inferir principios más amplios para mejorar la toma de decisiones en diversos contextos.

Método Analítico: Descompone un problema en partes más pequeñas para comprenderlo a fondo (Camargo & Munar, 2021). En el ámbito del Control Interno, este enfoque implica examinar detalladamente cada componente de los procedimientos de toma de decisiones. Se analizan los diferentes elementos involucrados, desde la recopilación de información hasta la implementación de las decisiones, con el objetivo de identificar posibles áreas de mejora y optimización.

El método experimental: Aplicación de un enfoque controlado y sistemático para evaluar los procedimientos del Control Interno en la toma de decisiones (Huiman, 2018). En este método, se diseñan y realizan experimentos específicos que buscan medir el impacto de ciertos cambios o variables en los procesos de toma de decisiones. Este enfoque implica la manipulación de variables independientes y la observación de sus efectos sobre los resultados.

El método descriptivo; Descripción detallada, análisis y comprensión de los fenómenos tal como se presentan en su entorno natural (Guevara et al., 2020). En el contexto del Control Interno para la toma de decisiones, este método implica documentar minuciosamente los procedimientos existentes. Se recopilan datos cualitativos y cuantitativos sobre cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, identificando roles, pasos, interacciones y cualquier otro aspecto relevante.

Como se identifica existen diversos métodos para evaluar los procedimientos del Control Interno, cada uno con sus particularidades. Entre ellos se encuentran el método deductivo, inductivo, analítico, experimental y descriptivo. Sin embargo, para el tema específico de evaluación de procedimientos del Control Interno para la toma de decisiones, el método descriptivo se presenta como particularmente relevante. Este enfoque permite detallar y describir de manera minuciosa los procesos y prácticas existentes, facilitando así una comprensión profunda de cómo operan los controles internos en el contexto de la toma de decisiones. Al adoptar el

método descriptivo, se obtiene una visión detallada y contextualizada que contribuya a identificar áreas de mejora y fortaleza en los procedimientos de control interno asociados a la toma de decisiones.

2.4. Análisis y discusión de resultados de la evaluación al control interno y toma de decisiones

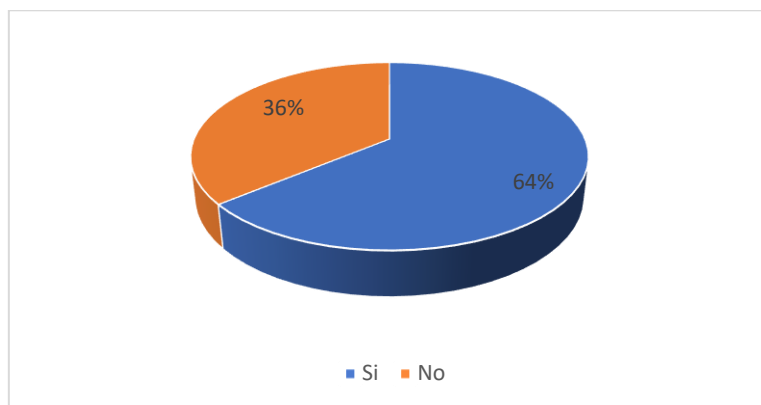
1. ¿Conoce las actividades de control existentes en la cooperativa? ¿Cuáles son y comente al respecto?

Tabla 4. Actividades de control

ítem	Categoría	Número	Porcentaje (%)
1	Si	16	64%
	No	9	36%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Ilustración 5. Actividades de control



Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Análisis: En relación con la pregunta sobre el conocimiento de las actividades de control en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín, se observa que el 64% sí está informado, mientras que el 36% de los empleados encuestados no tiene conocimiento de estas actividades.

Aunque la mayoría de los empleados están informados sobre las actividades de control, existe un porcentaje significativo que no lo está. Esto destaca la necesidad

de mejorar la comunicación interna y las capacitaciones sobre estos procesos, con el fin de asegurar que todos los empleados estén alineados y contribuyan de manera efectiva al funcionamiento adecuado de la cooperativa.

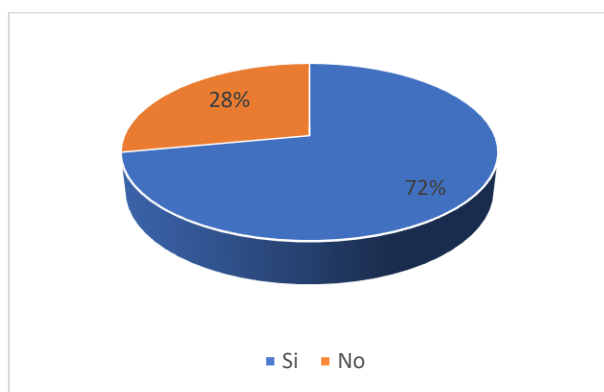
2. ¿Existe personal capacitado en cada una de las áreas?

Tabla 5. Personal capacitado

ítem	Categoría	Número	Porcentaje (%)
2	Si	18	72%
	No	7	28%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Ilustración 6. Personal capacitado



Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Análisis: En relación con la pregunta sobre la existencia de personal capacitado en cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo, los resultados muestran que un 72% de los empleados encuestados afirma que sí existe personal capacitado, mientras que un 28% indica que no.

En otras palabras, la mayoría de los empleados percibe que en la cooperativa se cuenta con personal que ha recibido capacitación y formación adecuada para desempeñar sus funciones en las diferentes áreas. Sin embargo, el 28% que señala la falta de personal capacitado plantea la necesidad de evaluar y fortalecer los programas de formación y desarrollo del personal en la cooperativa. Esto puede contribuir a mejorar la competencia y eficiencia de los empleados en sus

respectivas responsabilidades, lo que, a su vez, puede tener un impacto positivo en la calidad de los servicios y en la toma de decisiones de la cooperativa.

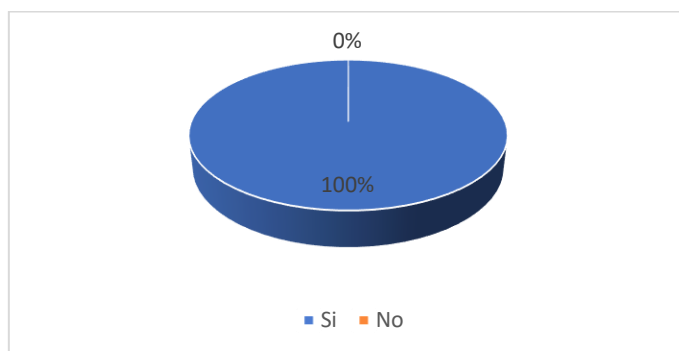
3. ¿Considera usted que es necesaria la implementación de políticas de control interno para los procesos contables y administrativos en la cooperativa?

Tabla 6. Implementación de políticas de control interno

ítem	Categoría	Número	Porcentaje (%)
3	Si	25	100%
	No	0	0%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Ilustración 7. Implementación de políticas de control interno



Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Análisis: Según la pregunta sobre la necesidad de implementar políticas de control interno para los procesos contables y administrativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo, el resultado es unánime. El 100% de los empleados encuestados indica que considera necesaria la implementación de estas políticas.

Este resultado refleja un alto consenso entre los empleados sobre la importancia de establecer políticas de control interno en la cooperativa. La percepción generalizada de que estas políticas son necesarias sugiere que existe una conciencia clara acerca de los beneficios que pueden aportar en términos de transparencia, eficiencia y confiabilidad en los procesos contables y administrativos. Esto podría indicar un fuerte respaldo interno para la implementación de medidas

que fortalezcan el control y la gestión interna de la cooperativa, lo que es fundamental para su buen funcionamiento y su capacidad de cumplir con sus objetivos y obligaciones.

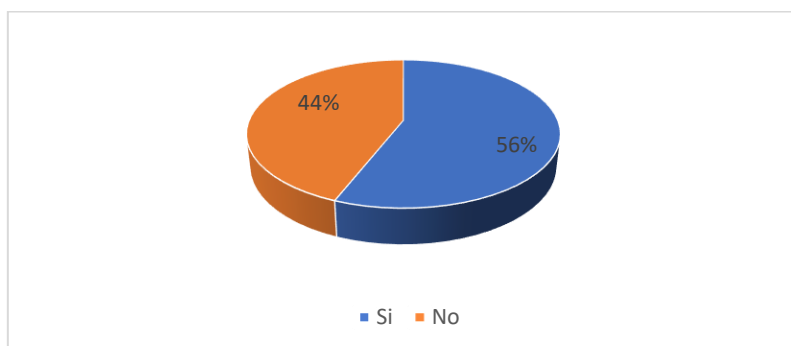
4. ¿Se evalúa el riesgo para detectar errores tanto contables como administrativos?

Tabla 7. Evaluación de riesgos

ítem	Categoría	Número	Porcentaje (%)
4	Si	14	56%
	No	11	44%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Ilustración 8. Actividades de control



Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Análisis: En cuanto a la evaluación de riesgos para detectar errores tanto contables como administrativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo, se observa una división en las respuestas. El 56% de los empleados encuestados afirma que sí se realiza esta evaluación, mientras que el 44% indica que no se lleva a cabo.

Este resultado sugiere que existe cierta variabilidad en las prácticas de evaluación de riesgos en la cooperativa. Mientras que más de la mitad de los empleados reconoce que se realiza esta evaluación, un porcentaje significativo aún no lo hace. Esta situación puede indicar la necesidad de una mayor estandarización de los procesos internos relacionados con la identificación y gestión de riesgos, con el fin

de mejorar la eficiencia y la confiabilidad de las operaciones contables y administrativas. Además, podría destacar la importancia de concientizar a todo el personal sobre la relevancia de esta práctica en la prevención de errores y en la toma de decisiones informadas.

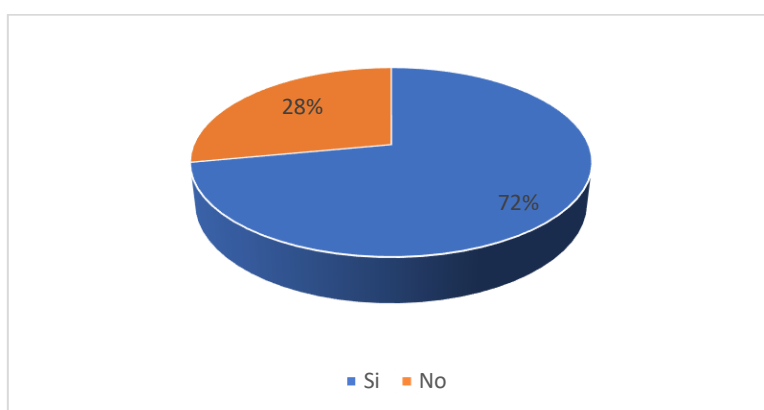
5. ¿Considera usted que se cumplen los procesos establecidos en cada uno de los departamentos?

Tabla 8. Procesos en cada departamento

ítem	Categoría	Número	Porcentaje (%)
5	Si	18	72%
	No	7	28%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Ilustración 9. Procesos en cada departamento



Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Análisis: Con respecto a la pregunta sobre si se considera que se cumplen los objetivos de los procesos que se han establecidos en cada uno de los departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo, la mayoría de los empleados, el 72%, afirma que sí se cumplen, mientras que el 28% indica que no.

Los resultados muestran que la mayoría de los empleados considera que la cooperativa está cumpliendo con los procedimientos definidos en los diferentes

departamentos. No obstante, aproximadamente un 36% de los empleados opina que en ciertas áreas los procesos no se están ejecutando correctamente.

Esta diferencia de opiniones sugiere la necesidad de realizar un análisis más detallado de los procesos internos y mejorar la comunicación dentro de la cooperativa, para asegurar que todos tengan una visión clara y contribuir a la mejora de la eficiencia en cada departamento.

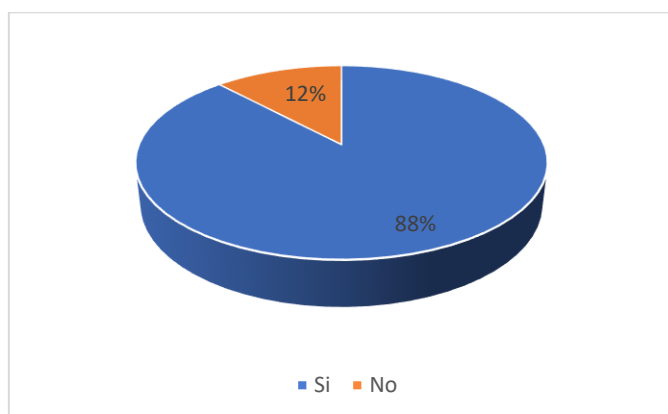
6. ¿Existen procedimientos para supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la cooperativa?

Tabla 9. Procedimientos para supervisar

ítem	Categoría	Número	Porcentaje (%)
6	Si	22	88%
	No	3	12%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Ilustración 10. Procedimientos para supervisar



Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Análisis: De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en la pregunta sobre si existen procedimientos para supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la cooperativa, la gran mayoría de los empleados, el 88%, afirma que sí existen estos procedimientos, mientras que solo el 12% indica que no.

Estos resultados son alentadores, sugieren que la cooperativa tiene en su lugar mecanismos para que se supervise y evalúe que se cumplan los objetivos. Esto es fundamental para garantizar que la cooperativa esté alineada con su misión y visión, y que se trabaje de manera efectiva hacia el logro de sus metas.

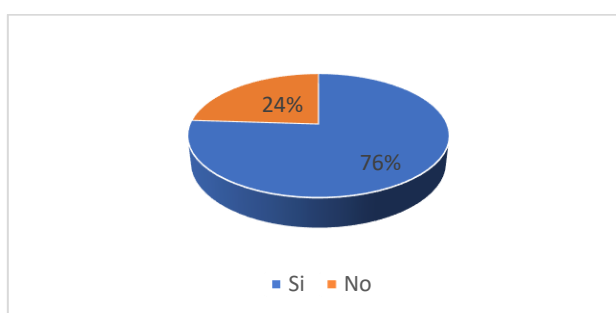
7. ¿Se realiza periódicamente una revisión de los procesos contables en la cooperativa?

Tabla 10. Revisión de los procesos contables

ítem	Categoría	Número	Porcentaje (%)
7	Si	19	76%
	No	6	24%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Ilustración 11. Revisión de los procesos contables



Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Análisis: Los resultados de la pregunta sobre si se realiza periódicamente una revisión de los procesos contables en la cooperativa indican que el 76% de los empleados afirma que sí se realiza esta revisión, mientras que el 24% dice que no se lleva a cabo de manera periódica.

Estos resultados son positivos en el sentido de que la mayoría de los empleados está al tanto de que se realiza una revisión periódica de los procesos contables en la cooperativa. Esto es fundamental para garantizar la integridad y la precisión de los registros financieros, así como para detectar posibles errores o fraudes.

Sin embargo, el hecho de que aproximadamente una cuarta parte de los empleados no están seguros de si se realiza esta revisión periódica podría indicar la necesidad de una comunicación más clara y efectiva dentro de la cooperativa. Es importante que todos los miembros del personal estén informados sobre estos procesos de revisión y control contable para mantener la transparencia y la confianza en la gestión financiera de la cooperativa.

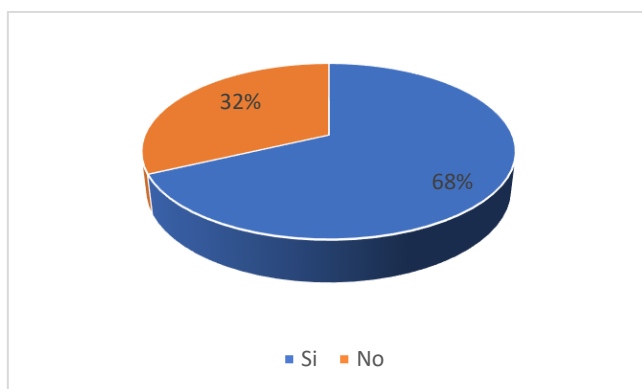
8. ¿La cooperativa cuenta con la información necesaria para la toma de decisiones?

Tabla 11. Información para la toma de decisiones

ítem	Categoría	Número	Porcentaje (%)
8	Si	17	68%
	No	8	32%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Ilustración 12. Información para la toma de decisiones



Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Análisis: Los resultados de la pregunta sobre si la cooperativa cuenta con la información necesaria para la toma de decisiones indican que el 68% de los empleados afirma que sí cuentan con esta información, mientras que el 32% dice que no la tienen.

Estos resultados muestran que la mayoría de los empleados perciben que la cooperativa dispone de la información necesaria para tomar decisiones. Esto es un

aspecto positivo, contar con información adecuada es esencial para una toma de decisiones eficaz y bien fundamentada en cualquier organización.

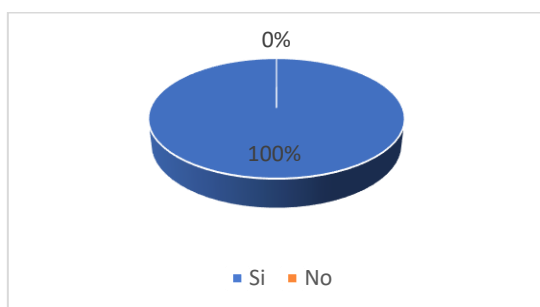
9. ¿Se realizan reuniones para tratar temas enfocados en dar soluciones a errores existentes permitiendo de esta manera el crecimiento de la cooperativa?

Tabla 12. Se dan soluciones a errores existentes

ítem	categoría	Número	Porcentaje (%)
9	Si	25	100%
	No	0	0%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Ilustración 13. Se dan soluciones a errores existentes



Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Análisis: El resultado de la pregunta sobre si se realizan reuniones para abordar temas orientados a encontrar soluciones a errores existentes y promover el crecimiento de la cooperativa muestra que el 100% de los encuestados respondió afirmativamente, indicando que sí se llevan a cabo este tipo de reuniones.

Este resultado es altamente positivo, sugiere que en la cooperativa existe una cultura de mejora continua y resolución de problemas. El hecho de que todas las personas encuestadas afirmen que se celebran reuniones con este propósito demuestra un compromiso sólido por parte de la cooperativa para identificar y corregir errores, así como para impulsar el crecimiento y desarrollo de la organización.

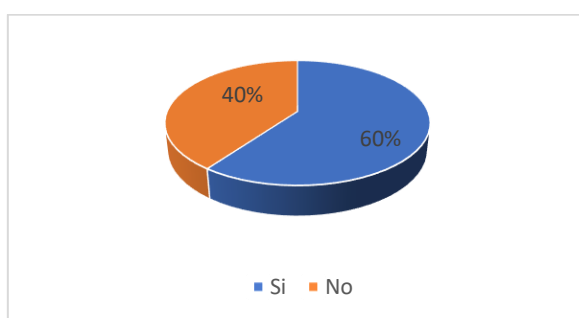
10. ¿Las decisiones tomadas por la cooperativa son evaluadas para analizar el impacto que ha generado?

Tabla 13. Decisiones evaluadas

ítem	Categoría	Número	Porcentaje (%)
10	Si	15	60%
	No	10	40%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Ilustración 14. Decisiones evaluadas



Fuente: Información obtenida del cuestionario aplicado a la población de estudio

Análisis: El resultado de la pregunta sobre si las decisiones tomadas por la cooperativa son evaluadas para analizar el impacto que han generado muestra que el 60% de los encuestados respondió afirmativamente, indicando que sí se lleva a cabo este tipo de evaluación. Sin embargo, el 40% restante respondió negativamente, lo que significa que no se realiza una evaluación sistemática de las decisiones tomadas.

Este resultado presenta una perspectiva mixta. Por un lado, es positivo que una mayoría de los encuestados indique que se evalúan las decisiones tomadas. Esto sugiere un enfoque hacia la responsabilidad y la revisión de las acciones para comprender su impacto en la cooperativa.

Por otro lado, el hecho de que el 40% no esté involucrado en la evaluación de las decisiones podría indicar una falta de transparencia o un proceso de toma de decisiones menos participativo en esa parte de la cooperativa.

Para mejorar la gestión y la toma de decisiones, podría ser beneficioso fomentar una cultura de evaluación más sólida en toda la cooperativa. Esto permite a todos los miembros entender mejor el impacto de las decisiones y contribuir activamente a la mejora continua.

En conclusión, aunque una mayoría indica que se evalúan las decisiones, existe un espacio para mejorar la participación y la transparencia en el proceso de evaluación de decisiones en la cooperativa. Esto podría contribuir a una toma de decisiones más informada y a un mayor aprendizaje organizativo.

Análisis de los resultados y cumplimiento de aplicación de control interno

Este estudio aplica el método COSO para evaluar los resultados y el cumplimiento del control interno, dado que se ha consolidado como un estándar reconocido a nivel mundial para fortalecer y medir el control interno en las organizaciones. Desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, el método COSO ofrece un enfoque integral que cubre todos los aspectos del control interno, desde la identificación de riesgos hasta su monitoreo y seguimiento continuo.

Área contable

El área de contabilidad es fundamental, maneja todas las transacciones dentro de la cooperativa. Debido a su relevancia, presenta un mayor riesgo de que el control interno no cubra todos los aspectos necesarios para su adecuada gestión.

Las calificaciones son las siguientes.

Tabla 14. Cuestionario de control interno – Área Contable

ÁREA: Contable				
No.	Pregunta	Pond.	Calif.	Observaciones
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Existen políticas para registrar y ejecutar cada una de las transacciones?	10	8	
2	¿Existe una adecuada segregación de funciones en lo referente a autorización, registro y custodia en el departamento?	10	8	
3	¿Existe un manual de procedimientos en el que se establezca cada una de las actividades desarrolladas dentro del departamento?	10	8	
4	¿El personal cuenta con la capacitación necesaria en sus respectivas áreas?	10	8	
5	¿Se cuenta con un convenio de pago con los proveedores?	10	7	
6	¿La cooperativa cuenta con un proceso de inducción adecuada enfocada al personal nuevo?	10	7	
7	¿Existe un manual de funciones en el que se describa cada puesto?	10	6	No existen manuales de funciones actualizados
8	¿Se cuenta con objetivos establecidos en el área?	10	6	No se cuenta con objetivos establecidos para el área.
9	¿Los recursos con los que cuenta la cooperativa, son utilizados con eficiencia, eficacia y economía?	10	7	
10	¿La cooperativa cuenta con proyectos de responsabilidad social?	10	8	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
11	¿Se cuenta con firmas conjuntas para pagos?	10	10	Las personas autorizadas para la firma de cheques son: el Gerente
12	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensuales, para determinar la disponibilidad y las partidas conciliatorias a ser registradas?	10	10	
13	¿Se evalúa a los clientes para emitir un crédito?	10	10	
14	¿Se genera provisiones para cuentas incobrables?	10	8	
15	¿Se genera reportes de manera periódica para la revisión de las jefaturas pertinentes?	10	9	
16	¿Se realizan tomas físicas del inmobiliario o activos fijos con los que cuenta la cooperativa?	10	5	Las tomas físicas del inmobiliario no se realizan oportunamente ya que no cuentan con una política que avale la misma.
17	¿Las declaraciones de impuestos se realizan oportunamente en las fechas establecidas por el organismo del control?	10	9	
18	¿Los objetivos establecidos crean valor a la cooperativa?	10	7	
19	¿Existen métodos de evaluación para medir el cumplimiento de los objetivos de cada área?	10	6	Los métodos con los que cuenta la cooperativa no son los adecuados para medir el cumplimiento de objetivos de una manera oportuna.

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
20	¿Se realiza un análisis de los eventos que pueden ser posibles riesgos para la cooperativa?	10	4	Los métodos con los que cuenta la cooperativa no son los adecuados para medir el cumplimiento de objetivos de una manera oportuna.
21	¿Se realizan revisiones continuas a los documentos entregados tanto interna como externamente?	10	8	
22	¿Se concilia los saldos entregados en los estados de cuenta bancarios?	10	9	
23	¿Se da el seguimiento pertinente a las transacciones que lo requieran?	10	7	
24	¿Se realiza el análisis necesario para poder determinar provisiones en la cooperativa?	10	7	
25	¿Se actualiza periódicamente en el sistema en el caso de existir cambios relacionados a la información del cliente?	10	8	
26	¿Los saldos de las diferentes cuentas son conciliados con los respectivos reportes?	10	8	
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
27	¿Se evalúa las variaciones que se originan en las transacciones realizadas?	10	8	
28	¿Se analiza y evalúa los egresos generados en caja?	10	7	
29	¿Se analiza la probabilidad de recuperación de cartera?	10	7	
30	¿Se realiza análisis de cartera mensuales?	10	8	
31	¿Se evalúan las diferencias en las tomas físicas realizadas?	10	7	
32	¿Se verifica la emisión de retenciones?	10	7	
33	¿Cuándo se identifica riesgos en el área, se procede a evaluarlos?	10	10	Se cuenta con métodos para identificar los riesgos del área y poder evaluarlos (CAMELS)
34	¿Se ha elaborado una matriz de riesgos en base a los identificados?	10	10	Se cuenta con matriz de riesgo
35	¿Se ha evaluado el impacto que ocasionan los riesgos a otras áreas?	10	10	
36	¿Al reestructurar algún proceso se evalúa los riesgos posibles?	10	4	
RESPUESTA AL RIESGO				
37	¿Se verifica los posibles riesgos financieros y se busca contingentes para evitarlos?	10	8	
38	¿Los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por los departamentos y personas que lo han realizado?	10	8	
39	¿Se ha establecido soluciones para evitar, reducir, compartir o aceptar los riesgos identificados?	10	7	
40	¿Existe participación activa de todos los integrantes del área para analizar alternativas sobre los riesgos identificados?	10	10	
41	¿Se evalúan las respuestas a los riesgos encontrados?	10	10	
42	¿Existen lineamientos en el área sobre las acciones propuestas a los riesgos?	10	10	

ACTIVIDADES DE CONTROL			
43	¿Todas las operaciones de registro, autorización y revisión de las transacciones están distribuidas de acuerdo a las responsabilidades?	10	8
44	¿Se controla la ejecución de los procedimientos y el cumplimiento de las políticas?	10	8
45	¿Los informes preparados y entregados son comparados con otros con los que se pueda cruzar la información?	10	9
46	¿Las conciliaciones de saldos de las cuentas se las realiza mensualmente?	10	8
47	¿Se elabora reportes mensuales para la presentación y validación de la información financiera?	10	8
48	¿En caso de existir errores o cambios en las transacciones se realiza notificaciones preventivas?	10	7
49	¿Se evalúa a los clientes que tienen cuentas pendientes con la cooperativa?	10	8
50	¿Existen las seguridades adecuadas para la información confidencial de la cooperativa?	10	8
51	¿Existe el resguardo necesario a las captaciones que se realizan?	10	8
52	¿Los arqueos son realizados por una persona ajena al manejo del fondo?	10	9
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
53	¿Las políticas son comunicadas y divulgadas en forma oportuna al personal?	10	6
54	¿Se ha entregado al personal información sobre las actividades que realiza cada área de la cooperativa?	10	5
55	¿Existen reuniones mensuales con la gerencia general con la finalidad de entregar reportes e informes?	10	10
56	¿Se da a conocer al personal las actualizaciones que afectan al manejo de las transacciones realizadas?	10	8
57	¿La cooperativa suministra manuales, programas, reglamentos del área?	10	7
58	¿Se presenta oportunamente la información necesaria para alcanzar los objetivos?	10	7
59	¿Se da a conocer el nivel de cumplimiento de objetivos del área?	10	7
MONITOREO Y SUPERVISIÓN			
60	¿Se realiza un monitoreo continuo de las actividades realizadas?	10	9
61	¿Los organismos de control realizan auditorías financieras en la cooperativa?	10	10
62	¿Hay un responsable que supervise cada proceso dentro del área?	10	9
63	¿Se supervisan los reportes emitidos anualmente, para que la información sea de calidad y brindar reportes confiables?	10	9
64	¿Se monitorea el cumplimiento del presupuesto establecido del área?	10	10
TOTAL		640	513

Fuente: Información obtenida del cuestionario de control interno – área contable

ANÁLISIS DE RIESGO ÁREA CONTABLE

NC = Nivel de Confianza

CR = Calificación del riesgo

CT = Calificación total

PT = Ponderación total

CM= Calificación Máxima

Fórmula:

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{513 * 100}{640}$$

$$NC = 56\%$$

$$CR = CM - NC$$

$$CR = 100\% - 56\%$$

$$CR = 44\%$$

Tabla 15. Matriz de Riesgo - Área Contable

Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo
85%-50%	49%-25%	24%-5%

Fuente: Resultados obtenidos del Control Interno

Análisis: La evaluación de los controles internos en contabilidad refleja un nivel de confianza moderado del 56% y un riesgo del 44%, lo que indica que la cooperativa mantiene una eficacia moderada en sus controles, sugiriendo áreas de mejora para fortalecer la confianza y reducir el riesgo.

Conclusiones y recomendaciones para los sistemas de control interno en el ámbito de la contabilidad.

1. Ausencia de manual de funciones actualizado:

- Observación: La cooperativa carece de un manual de funciones actualizado en el área contable, lo que implica una falta de claridad en las responsabilidades y actividades de cada puesto.
- Implicaciones: La falta de un manual actualizado puede conducir a confusión, superposición de tareas y una eficiencia reducida en el área contable.
- Recomendación: Es importante que la Gerencia General y el Jefe Financiero establezcan un proceso para actualizar el manual de funciones. Esto garantizará que las descripciones de actividades y procesos estén alineadas con las necesidades cambiantes de la cooperativa.

2. Carencia de objetivos para el área contable:

- Observación: La ausencia de objetivos definidos para el área contable indica una falta de dirección estratégica y una base
- Implicaciones: Sin objetivos claros, el personal del área contable puede carecer de motivación y orientación. Además, la cooperativa puede perder la oportunidad de medir y mejorar su desempeño financiero.
- Recomendación: La Gerencia General y el Jefe Financiero deben colaborar en la formulación de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART) para el área contable.

Área de tesorería

El departamento financiero es responsable de los desembolsos y también controla la recaudación de efectivo de la cooperativa, que es un área sensible al riesgo.

Las calificaciones son las siguientes:

Tabla 16. Cuestionario de control interno – Área Tesorería

ÁREA: Tesorería				
No.	Pregunta	Pond.	Calif.	Observaciones
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Se cuenta con manuales sobre el manejo del efectivo?	10	8	
2	¿Cuándo se realiza un pago se cuenta con el documento respaldo de recibido del mismo?	10	9	
3	¿Existe una caja fuerte para la custodia de fondos en efectivo, títulos valores, otros?	10	8	
4	¿Existe segregación de funciones en cada proceso del área?	10	7	
5	¿Existe una sólida custodia del efectivo?	10	5	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
6	¿Existe un encargado del fondo de caja chica?	10	9	
7	¿Se cuenta con un formato establecido para realizar la reposición de caja chica?	10	9	
8	¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?	10	9	
9	¿Las personas encargadas de firmar los pagos y autorizarlos, están avalados por el Directorio?	10	9	
10	¿Las funciones de los cajeros están limitadas específicamente a caja?	10	8	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
11	¿La responsabilidad de depósitos y cobros está centralizado en el menor número de personas?	10	6	No se cuenta con una centralización de responsabilidad de los depósitos.
12	¿Existen políticas que establezcan los mínimos y máximos en retiros y depósitos?	10	9	
13	¿Existen políticas para el pago de cheques?	10	8	
14	¿Se tiene segregadas las funciones en el departamento?	10	8	
15	¿Existe comunicación con las demás áreas?	10	8	
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
16	¿Se depositan diariamente los ingresos percibidos?	10	8	
17	¿Se realizan arquezos de caja imprevistos?	10	6	No se realizan arquezos de caja imprevistos.
18	¿Se han establecido objetivos en el departamento?	10	6	No se cuenta con los objetivos necesarios en el área.
19	¿Existen procedimientos para resolver los conflictos internos del departamento de tesorería?	10	6	No cuentan con los procedimientos necesarios para resolver los conflictos que se presenten.
20	¿Se cuenta con medidas para determinar los riesgos con los que cuenta la cooperativa?	10	6	
RESPUESTA AL RIESGO				
21	¿Se autoriza previo el registro de operaciones?	10	9	
22	¿Se concilia diariamente las operaciones de depósito respecto a las recaudaciones realizadas?	10	9	
23	¿Se verifica que el monto de las recaudaciones se haya depositado	10	9	

	¿Íntegramente en las cuentas bancarias?			
24	¿Todos los documentos emitidos por el área cuentan con firmas de autorización?	10	9	
25	¿Se cuenta con empresas para custodia y transporte de las recaudaciones?	10	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL				
26	¿La cooperativa ha diseñado procedimientos adecuados para el cumplimiento de objetivos?	10	7	
27	¿Existen actividades de control para verificar el cumplimiento de los objetivos del departamento?	10	6	
28	¿Se realiza las verificaciones respectivas de las facturas antes de realizar los pagos?	10	9	
29	¿Se realiza el pago inmediato con la aprobación de la autoridad pertinente?	10	8	
30	¿Se efectúa cruces de información de distintas fuentes para confirmar los datos registrados?	10	6	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
31	¿Existe información oportuna que demuestre el control del efectivo?	10	7	
32	¿La información fluye de manera consistente y adecuada para la toma de decisiones?	10	7	
33	¿El sistema de información da a los funcionarios del área confiabilidad?	10	8	
34	¿Los funcionarios del área conocen los objetivos y actividades?	10	6	
35	¿Se destinan recursos para desarrollar o implantar nuevos sistemas de información para el área?	10	8	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN				
36	¿Existen controles que permitan conocer el nivel de eficiencia de los controles internos implicados en los procesos?	10	7	
37	¿La evaluación se realiza de manera íntegra, periódica y continua para determinar el desarrollo de los procesos del área?	10	7	
38	¿Existen programas para fomentar la cultura de autocontrol o autoevaluación en el área?	10	9	
39	¿El cumplimiento de las responsabilidades cubre las necesidades del área?	10	9	
40	¿Las deficiencias detectadas por otros departamentos son comunicadas al área?	10	9	
TOTAL		400	303	

Fuente: Información obtenida del cuestionario de control interno – área tesorería

ANÁLISIS DE RIESGO ÁREA DE TESORERÍA

NC = Nivel de Confianza

CR = Calificación del riesgo

CT = Calificación total

PT = Ponderación total

CM= Calificación Máxima

Fórmula:

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{303 * 100}{400}$$

$$NC = 75\%$$

$$CR = CM - NC$$

$$CR = 100\% - 75\%$$

$$CR = 25\%$$

Tabla 17. Matriz de Riesgo - Área Tesorería

Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo
85%-50%	49%-25%	24%-5%

Fuente: Resultados obtenidos del Control Interno

Análisis: La evaluación del control interno en el área de tesorería muestra un nivel de confianza moderado del 75% y un nivel de riesgo moderado del 25%, lo que refleja que la cooperativa mantiene una estructura de control razonablemente efectiva en esta área. Sin embargo, estos resultados también sugieren la necesidad de fortalecer ciertos procesos para mejorar aún más la seguridad y reducir los riesgos residuales en la gestión de tesorería.

1. No se cuenta con una centralización de responsabilidad de los depósitos recibidos en el día

- Observación: Actualmente, no existe un mecanismo centralizado para gestionar los depósitos recibidos en el día.
- Implicación: Esto puede llevar a confusiones, errores o incluso pérdida de fondos debido a la falta de claridad en la responsabilidad.
- Recomendación: El Jefe Financiero debe implementar un sistema que centralice la responsabilidad de los depósitos en una sola persona. Esta persona se encargará de realizar los depósitos en la cuenta común correspondiente, lo que asegurará un proceso más eficiente y preciso.

2. No se realizan arquezos de caja imprevistos a los custodios de las cajas

- Observación: No se llevan a cabo arquezos sorpresivos a los custodios de las cajas, lo que puede resultar en un control deficiente de los fondos.
- Implicación: La falta de arquezos sorpresivos puede dar lugar a irregularidades no detectadas y aumentar el riesgo de pérdida o mal manejo de los recursos.
- Recomendación: El Jefe Financiero, debe designar a una persona responsable de realizar arquezos sorpresivos. Además, es necesario establecer políticas claras para el procedimiento de archivo, fortaleciendo así el control y la integridad financiera.

3. No se cuenta con los objetivos en el área que permitan mejorar los procesos de la cooperativa.

- Observación: La ausencia de objetivos en el área puede afectar la dirección estratégica y el rendimiento general de la cooperativa.
- Implicación: Sin objetivos claros, los procesos pueden carecer de enfoque y eficacia, afectando la calidad de los servicios prestados.
- Recomendación: El Gerente General y el Jefe Financiero deben colaborar para establecer objetivos claros en el área. Estos objetivos deben orientarse

hacia la mejora continua, buscando eficiencia y eficacia en los procesos operativos y administrativos.

4. No cuentan con los procedimientos necesarios para resolver los conflictos que se presentan.

- Observación: La falta de procedimientos para resolver conflictos puede dar lugar a retrasos y decisiones subóptimas.
- Implicación: La resolución ineficaz de conflictos puede afectar negativamente la sinergia y la calidad general de los procesos.
- Recomendación: El Gerente General y el Jefe Financiero deben desarrollar e implementar procedimientos específicos para la pronta resolución de conflictos. Estos procedimientos deben proporcionar opciones de respuesta efectivas, buscando mantener la armonía y la calidad en los procesos de la cooperativa.

Área administrativa

El área administrativa es responsable de toda la logística, fijando metas, actividades y planes que permitan a la cooperativa crecer como una cooperativa que siempre se esfuerza por captar una parte significativa del mercado de la competencia. Por lo tanto, es importante evaluar esta área porque su control interno debe ser eficaz.

A continuación, se presenta la evaluación realizada:

Tabla 18. Cuestionario de control interno – Área Administrativa

ÁREA: ADMINISTRATIVA				
No.	Pregunta	Pond.	Calif.	Observaciones
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿La cooperativa posee un Código de Ética?	10	7	
2	¿El Consejo de Administración actualiza constantemente los manuales de procedimientos?	10	4	Los manuales de procedimientos de la Cooperativa no cuentan con una actualización constante.
3	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	10	9	
4	¿El número de personal está de acuerdo con el tamaño de la cooperativa, así como de sus	10	8	

	actividades?			
5	¿Se realiza el Plan Operativo Anual oportunamente	10	9	
6	¿La cooperativa cuenta con organigramas?	10	5	La cooperativa cuenta solo con organigrama estructural.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
7	¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?	10	7	
8	¿El POA y presupuestos, son evaluados al menos trimestralmente?	10	8	
9	¿Existe una relación entre los objetivos y los procesos de la cooperativa?	10	8	
10	¿Se ha fijado el riesgo aceptado para los objetivos establecidos?	10	0	
11	¿La misión y visión son acorde a los objetivos de la cooperativa?	10	8	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
12	¿La cooperativa analiza posibles eventos que afecten a los procesos y posteriormente al logro de los objetivos?	10	8	
13	¿Para los eventos encontrados se evalúa los factores internos y externos?	10	8	
14	¿La cooperativa cuenta con un FODA?	10	0	
15	¿El sistema informático está acorde a las necesidades de la cooperativa?	10	8	
16	¿Los procesos cumplen con los tiempos establecidos?	10	6	
17	¿Se ha realizado estudios para determinar que probabilidades de riesgos se tiene y cuáles son sus impactos?	10	0	
18	¿Existen mecanismos para identificar y dar soluciones inmediatas a los cambios como consecuencia de los riesgos?	10	3	
19	¿El personal conoce sobre los posibles riesgos que se pueden dar en la cooperativa?	10	3	El personal no conoce los posibles riesgos que se pueden dar en la cooperativa.
20	¿La dirección de la cooperativa ha establecido objetivos globales?	10	9	
21	¿Se realizan actividades que permitan el cambio y poder evitar riesgos en la cooperativa?	10	0	
RESPUESTA AL RIESGO				
22	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas como respuesta al riesgo?	10	5	
23	¿Existe apoyo de los directivos en acciones orientadas al estudio de alternativas?	10	7	
24	¿Los directivos al tomar decisiones consideran: costos, beneficios y posibles oportunidades para alcanzar los objetivos?	10	9	
25	¿Se establecen soluciones inmediatas a los riesgos identificados?	10	8	
26	¿Las acciones a los riesgos identificados son conocidas por los empleados?	10	8	
ACTIVIDADES DE CONTROL				
27	¿Las actividades de control abarcan tanto controles preventivos como detectivos?	10	7	

28	¿La cooperativa maneja indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?	10	0	
29	¿Se obtiene respaldos diarios de la información obtenida?	10	9	
30	¿El sistema de información cuenta con medidas de seguridad para las entradas, salidas y almacenamiento de información?	10	8	
31	¿La cooperativa cuenta con procesos que permitan generar información para la toma de decisiones?	10	9	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
32	¿Existen políticas relativas a la información y comunicación, así como su difusión?	10	7	
33	¿Se ha establecido una comunicación amplia a nivel interno, que facilite la circulación de la información en todos los sentidos?	10	8	
34	¿Los sistemas de información son flexibles y oportunos para integrarse con la comunidad y terceros que estén vinculados?	10	9	
35	¿Se comunican los hallazgos a los directivos y responsables según corresponda?	10	10	
36	¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas a todo el personal?	10	8	
MONITOREO O SUPERVISIÓN				
37	¿Se realiza reportes periódicos sobre los resultados de la ejecución del POA?	10	8	
38	¿Se evalúa el avance de las metas y objetivos en los tiempos estipulados de acuerdo al área?	10	6	
39	¿Se ha implementado herramientas de evaluación, incluyendo cuestionarios, flujogramas, etc.?	10	5	
40	¿Se toma en cuenta las sugerencias emitidas en los informes externos?	10	8	
41	¿Los organismos de control realizan supervisiones o auditorías de gestión?	10	10	
TOTAL		410	267	

Fuente: Información obtenida del cuestionario de control interno – área administrativa

ANÁLISIS DE RIESGO ÁREA ADMINISTRATIVA

NC = Nivel de Confianza

CR = Calificación del riesgo

CT = Calificación total

PT = Ponderación total

CM= Calificación Máxima

Fórmula:

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{267 * 100}{410}$$

$$NC = 65\%$$

$$CR = CM - NC$$

$$CR = 100\% - 65\%$$

$$CR = 35\%$$

Tabla 19. Matriz de Riesgo - Área Administrativa

Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo
85%-50%	49%-25%	24%-5%

Fuente: Resultados obtenidos del Control Interno

Análisis: La evaluación al control interno del área administrativa indica que el nivel de confianza del área mencionada es el 65% siendo un nivel moderado, mientras que el nivel de riesgo equivale a un 35% obteniendo un riesgo moderado.

Conclusiones y recomendaciones al sistema de control interno del Área Administrativa:

1. Los manuales de procedimientos de la Cooperativa no cuentan con una actualización constante

- Observación: Se ha identificado que los manuales de procedimientos no reciben actualizaciones periódicas, lo que puede afectar la eficiencia y la efectividad de las operaciones.

- Implicación: La falta de actualización en los manuales puede llevar a que los colaboradores sigan prácticas obsoletas, generando posibles errores y desafíos en la ejecución de tareas.
- Recomendación: Se recomienda al Consejo de Administración establecer un procedimiento formal para la actualización periódica de los manuales de procedimientos. Esto garantiza que los colaboradores tengan acceso a información precisa y actualizada, mejorando así su desempeño y la calidad general de las operaciones de la cooperativa.

2. La cooperativa cuenta solo con un organigrama estructural, el que no permite tener una mejor visión de las funciones con las que cuenta la cooperativa

- Observación: El organigrama actual no proporciona una visión detallada de las funciones individuales en la cooperativa, lo que puede resultar en falta de claridad sobre roles y responsabilidades.
- Implicación: La falta de una estructura organizativa clara puede afectar la comunicación, la coordinación y la eficiencia en la ejecución de tareas.
- Recomendación: El Jefe Administrativo, con la aprobación de la Gerencia General, debe emprender la creación de organigramas funcionales detallados. Asimismo, se sugiere la reestructuración del organigrama organizacional, si es necesario, para lograr una mejor distribución de funciones y una mayor eficiencia operativa.

3. Existen procesos que no cumplen con los tiempos establecidos, por lo tanto, demoran la toma de decisiones en los mismos

- Observación: Se ha identificado que hay procesos dentro del área que no se realizan en los plazos establecidos, lo que puede generar demoras en la toma de decisiones.

- Implicación: Las demoras en los procesos pueden impactar negativamente en la capacidad de la cooperativa para responder eficientemente a situaciones críticas, afectando la agilidad y eficacia operativa.
- Recomendación: Al Jefe Administrativo se le insta a implementar controles efectivos para monitorear y gestionar los tiempos establecidos para cada proceso. Esto asegura que no haya demoras significativas que afecten la toma de decisiones. Además, se sugiere revisar y ajustar los plazos si es necesario para mejorar la eficiencia operativa del área.

4. El personal no conoce los posibles riesgos que se pueden dar en la cooperativa

- Observación: Se ha observado que el personal no está debidamente informado sobre los posibles riesgos que la cooperativa podría enfrentar en su operación diaria.
- Implicación: La falta de conciencia sobre los riesgos puede resultar en respuestas inadecuadas ante situaciones críticas, aumentando la probabilidad de pérdidas financieras, daños a la reputación y otros impactos negativos.
- Recomendación: Se instale al Gerente General y al Jefe Administrativo a llevar a cabo una campaña de difusión de los riesgos potenciales que la cooperativa podría enfrentar. Además, se recomienda establecer mecanismos de prevención y mitigación de riesgos. Esto garantizará que el personal esté bien informado y preparado para identificar y abordar situaciones de riesgo de manera oportuna. La formación continua y la concientización son claves para fortalecer la cultura de gestión de riesgos dentro de la cooperativa.

Área de talento humano

El departamento de Recursos humanos es el responsable de la selección, contratación y empleo del personal, así como de llevar a cabo su formación continua

e intentar cubrir siempre los temas más importantes para ser competitivos en el mercado. Por lo tanto, es importante evaluar esta área porque su control interno debe ser eficaz en todos los procesos que realiza.

La evaluación realizada es la siguiente:

Tabla 20. Cuestionario de control interno – Área de Talento Humano

ÁREA: TALENTO HUMANO				
No.	Pregunta	Pond.	Calif.	Observaciones
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Se cuenta con un manual de procedimientos?	10	9	
2	¿Los manuales son actualizados de acuerdo a las necesidades de la cooperativa?	10	6	Los manuales con los que cuenta la cooperativa no son actualizados periódicamente
3	¿La cooperativa evalúa el desempeño de los empleados?	10	9	
4	¿Se ha elaborado programas de capacitación para los empleados?	10	9	
5	¿La cooperativa cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el cumplimiento de objetivos?	10	8	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
6	¿Se recepta el requerimiento de personal de acuerdo con las necesidades de cada área?	10	10	
7	¿Existen políticas de méritos o cualidades para los ascensos?	10	6	La cooperativa no cuenta con políticas de incentivos.
8	¿La cooperativa motiva el crecimiento profesional y académico de los empleados?	10	10	
9	¿El desempeño de cada empleado es evaluado periódicamente?	10	7	
10	¿La selección de personal se la realiza de acuerdo a las necesidades del área que requiere la contratación?	10	8	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
11	¿Existen los insumos necesarios para identificar riesgos?	10	5	
12	¿Se cuenta con las especificaciones de personal necesarios de cada área?	10	8	
13	¿El reclutamiento se inicia con un requerimiento de personal?	10	9	
14	¿Se cuenta con políticas para el área?	10	6	
15	¿Se cuenta con horarios específicos de entrada y salida para cada empleado?	10	10	
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
16	¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos?	10	5	Hace falta implementa una cultura de identificación y mitigación de riesgos.
17	¿Existen los insumos necesarios para evaluar riesgos?	10	5	
18	¿Existe un control de entrada y salida de	10	9	

	cada empleado?			
19	¿Se realiza capacitación y adiestramiento al personal?	10	9	
20	¿Se han efectuado y evaluaciones periódicas al personal?	10	5	
RESPUESTA AL RIESGO				
21	¿Se cumple con los objetivos establecidos con la empresa?	10	6	
22	¿Se elaboran contratos de trabajo y la afiliación al IESS desde el primer día?	10	10	
23	¿La cooperativa cuenta con procesos y procedimientos diseñados al cumplimiento de objetivos?	10	7	
24	¿Los empleados tienen conocimiento de los reglamentos específicos y manuales de procesos?	10	6	
25	¿En cada selección de personal se busca calidad de personal y profesional?	10	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL				
26	¿La entidad cuenta con personal responsable del reclutamiento y selección de personal?	10	8	
27	¿Se verifica si existe alguna afinidad con los encargados de la selección de personal?	10	9	
28	¿La cooperativa a elaborado el POA abarcando toda la entidad?	10	9	
29	¿Existe jerarquía en la toma de decisiones?	10	9	
30	¿Se cuenta con un clima organizacional adecuado?	10	6	Existe un clima organización aceptable, el cual debe ser ajustado a la realidad y necesidades de la cooperativa.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
31	¿Existe adecuada comunicación adecuada en el departamento?	10	9	
32	¿Los programas de capacitación son comunicados a todo el personal para conocimiento general?	10	8	
33	¿Conoce el personal las funciones y objetivos del departamento o cargo al que pertenecen?	10	8	
34	¿Las políticas, reglamentos y manuales están a la disposición de los empleados para su conocimiento?	10	5	
35	¿En caso de requerimientos de personal por otras áreas existe la información necesaria para cumplir con las expectativas del perfil?	10	10	
36	¿Se realizan supervisiones periódicas en la realización de las actividades de cada empleado?	10	9	
37	¿Se evalúa constantemente el desempeño de los empleados?	10	5	No se cuenta con una evaluación constante del desempeño y desarrollo del personal en las diferentes actividades.

38	¿Se estimula la participación y desarrollo del personal?	10	8	
39	¿Se lleva a cabo procedimientos de control de ejecución y cumplimiento de políticas y procedimientos?	10	6	
40	¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo en las diferentes áreas?	10	6	
TOTAL		400	307	

Fuente: Información obtenida del cuestionario de control interno – área de talento humano

ANÁLISIS DE RIESGO ÁREA DE TALENTO HUMANO

NC = Nivel de Confianza

CR = Calificación del riesgo

CT = Calificación total

PT = Ponderación total

CM= Calificación Máxima

Fórmula:

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{307 * 100}{400}$$

$$NC = 77\%$$

$$CR = CM - NC$$

$$CR = 100\% - 77\%$$

$$CR = 23\%$$

Tabla 21. Matriz de Riesgo - Área Talento Humano

Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo
85%-50%	49%-25%	24%-5%

Fuente: Resultados obtenidos del Control Interno

Análisis: La evaluación de control interno en el área de talento humano mostró un nivel de confianza del 77% moderado y un nivel de riesgo del 23% moderado, lo cual indica que la Cooperativa cuenta con controles razonablemente sólidos. Sin

embargo, el nivel de riesgo sugiere áreas de mejora para fortalecer la gestión de talento humano y reducir posibles vulnerabilidades.

Manuales no actualizados periódicamente:

- Observación: Los manuales de la cooperativa no se actualizan regularmente.
- Implicación: Esto puede llevar a que los empleados operen con información desactualizada, lo que podría afectar la eficiencia y la toma de decisiones.
- Recomendación: El director de recursos humanos (RR. HH) debe poner en marcha un programa de actualizaciones periódicas del manual, los objetivos y las políticas para garantizar que se ajustan a las necesidades actuales de la cooperativa.

1. Ausencia de políticas de incentivos:

- Observación: La cooperativa no tiene políticas de incentivos para los colaboradores.
- Implicación: La falta de reconocimiento puede afectar la moral y la motivación de los empleados, lo que podría repercutir en su desempeño.
- Recomendación: El Jefe de Talento Humano debe crear políticas de incentivos que reconozcan y recompensen el esfuerzo y el rendimiento de los colaboradores, fomentando así una cultura organizacional positiva.

2. Cultura de identificación y mitigación de riesgos ausentes:

- Observación: No hay una cultura de identificación y mitigación de riesgos en la cooperativa.
- Implicación: La falta de conciencia y gestión de riesgos puede llevar a problemas operativos y financieros.
- Recomendación: Los directores financieros y de RR. HH deben crear e implantar un manual de referencia de riesgos que promueva una cultura de identificación y mitigación de riesgos en todas las áreas de la cooperativa.

3. Organización climática no actualizada:

- Observación: La organización climática no refleja la realidad y necesidades actuales.
- Implicación: Un clima organizacional desactualizado puede afectar el compromiso y la productividad de los empleados.
- Recomendación: Los gestores del talento deben actualizar el clima organizativo en función de la realidad y las necesidades actuales e intentar alinearlos con los objetivos de la cooperativa.

4. Falta de evaluación constante del desempeño y desarrollo:

- Observación: No se lleva a cabo una evaluación constante del desempeño y desarrollo del personal.
- Implicación: La falta de evaluación puede dificultar el seguimiento del progreso y el cumplimiento de objetivos individuales y organizativos.
- Recomendación: Los responsables de RR. HH deben aplicar políticas periódicas de evaluación, rendimiento y desarrollo de los empleados para medir y mejorar el rendimiento a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO III. PROPUESTA

3.1. Propuesta de un procedimiento de control interno para la toma de decisiones en las cooperativas

La presente propuesta se basa en la necesidad de fortalecer y optimizar los procesos de toma de decisiones dentro de esta institución financiera. En un entorno económico y financiero cada vez más dinámico y desafiante, la capacidad de tomar decisiones informadas y acertadas es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, especialmente en el sector cooperativo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo, como entidad comprometida con sus socios y la comunidad a la que sirve, reconoce la importancia de contar con un sistema eficiente de control interno que respalde la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. La correcta administración de los recursos financieros, la gestión de riesgos, el cumplimiento de regulaciones y normativas, y la optimización de los procesos internos son aspectos críticos que deben ser abordados de manera integral.

Esta propuesta de procedimiento de control interno se enfoca en proporcionar un marco sólido y estructurado que facilite la evaluación, supervisión y mejora continua de los procesos de toma de decisiones en la cooperativa. Se basa en estándares reconocidos y buenas prácticas en el ámbito de control interno y se adapta a las necesidades y características específicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo.

A continuación, se detallan el alcance, los componentes clave de esta propuesta, así como los beneficios esperados y el impacto potencial en la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo.

3.2. Desarrollo de la propuesta para el mejoramiento del control interno en las cooperativas

**MANUAL DE PROCESOS DE
CONTROL INTERNO**

**COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO
SAN MARTIN DE TISALEO**

INTRODUCCIÓN

Para asegurar la eficiencia y transparencia en la gestión de los procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo", es imperativa la creación de un manual integral. Este documento proporciona lineamientos claros y específicos que abarcan políticas generales, asignación de responsabilidades, y una descripción detallada de procesos y procedimientos, sirviendo como una guía metodológica esencial.

Este manual no solo establece una estructura organizativa sólida, sino que también facilita a las distintas áreas funcionales el desempeño efectivo, sencillo y práctico de sus tareas diarias. Su implementación optimiza la operatividad interna y garantiza la entrega de servicios de alta calidad a los socios y clientes, reforzando el compromiso de la cooperativa con la excelencia en el servicio financiero.

Este compendio normativo no solo se erige como un medio para mejorar la calidad del servicio al socio/cliente, sino que también se erige como una necesidad ineludible para cumplir con las disposiciones y regulaciones establecidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, así como las pautas emanadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En resumen, este manual no solo se configura como una herramienta interna esencial, sino también como un elemento clave para la conformidad con los estándares regulatorios que rigen el sector financiero cooperativo.

Objetivos

- Establecer los principios y directrices que permitan a la cooperativa adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión de sus actividades y recursos, así como la estandarización de los documentos que constituyen los lineamientos principales para su administración.
- Identificar todos los procesos existentes y que requiera la cooperativa de acuerdo con sus actividades.

- Estandarizar y documentar los procesos de la cooperativa, mismos que deberán ser aplicados bajo los criterios del presente manual.
- Establecer políticas y procedimientos que mantengan coherencia y sean de fácil comprensión para el personal de la cooperativa.

Base legal

- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.
- Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018- 0279
- Estatuto social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Martín de Tisaleo”
- Código de Ética de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Martín de Tisaleo”
- Manual de Funciones y Operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Martín de Tisaleo”

Alcance

Controlar todos los procesos en el territorio cooperativo y sus flujos horizontales. Las normas publicadas en este manual son de obligado cumplimiento para todas las personas que intervienen en el proceso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo.

Políticas de administración de procesos

1. El gestor de riesgos es el responsable de documentar y comunicar los procedimientos establecidos, así como de coordinarse con los responsables de las áreas pertinentes para educar a los usuarios implicados en el procedimiento establecido.
2. El consejo debe ser responsable de aprobar las políticas de la institución, y el gestor de riesgos debe ser responsable de aprobar los cambios en los procedimientos internos si se necesitan mejoras en procesos específicos.

3. El gestor de riesgos es responsable de conservar la documentación aprobada por el consejo y de mantener en el archivo todas las versiones actualizadas de dicha documentación.
4. Todos los documentos elaborados en la unidad deben estar codificados según el proceso al que pertenezcan y normalizados según el formato especificado en este manual.
5. Todas las áreas de la cooperativa están obligadas a proporcionar al gestor de riesgos información clara y precisa sobre las acciones realizadas para la elaboración de la documentación.
6. Todos los documentos son confidenciales y deben ser utilizados por todos los empleados de la Cooperativa.

Mapa de procesos

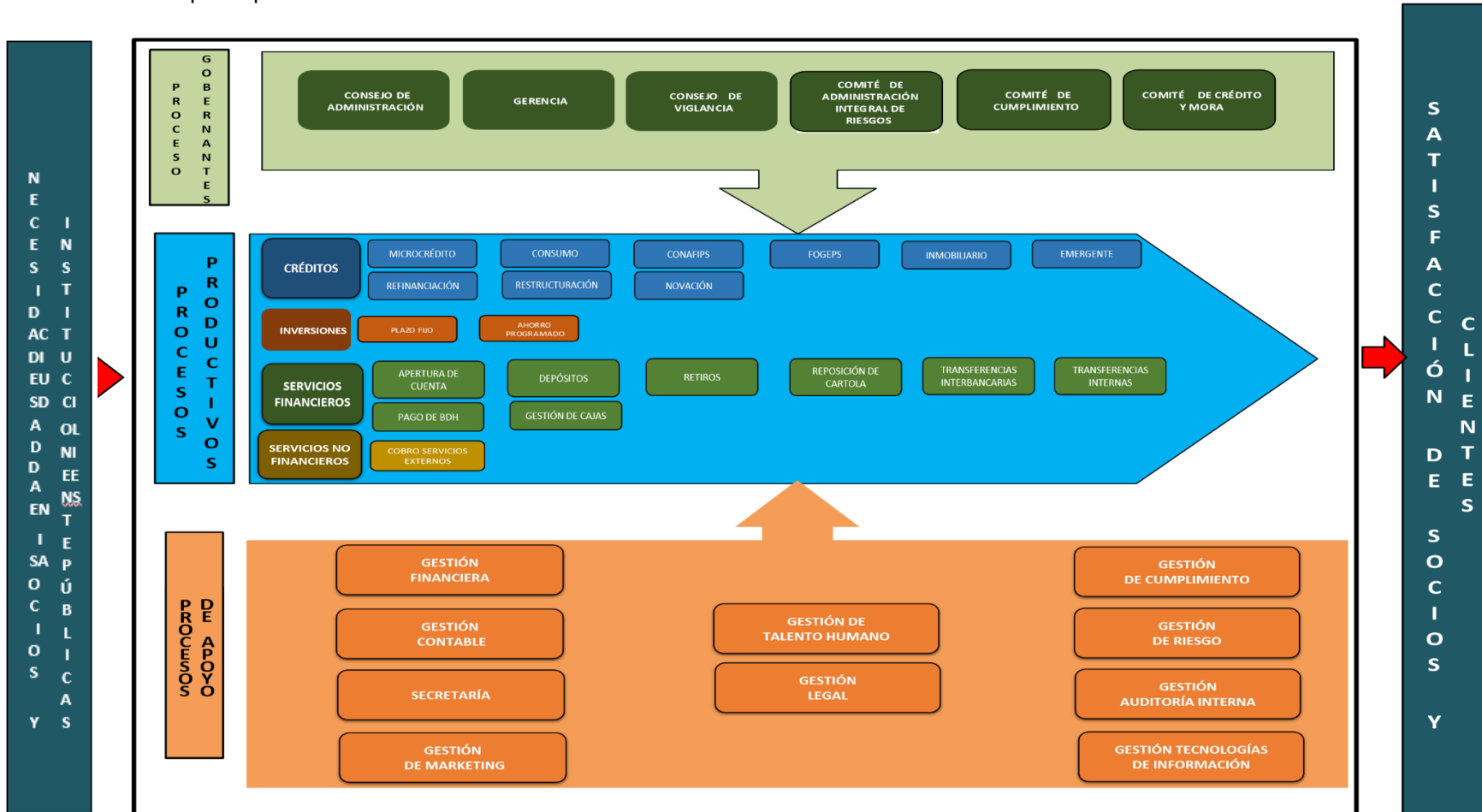
La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín presenta en forma gráfica, ordenada y secuencial las actividades que se realizan dentro de la misma, para obtener productos y servicios que satisfagan las necesidades de los socios y clientes.

Principales factores para la identificación y selección de los procesos

- Impacto en la satisfacción del socio/cliente.
- Impacto en la calidad del producto/servicio.
- Impacto en los factores críticos de éxito.
- Impacto en la misión y la estrategia.
- Cumplimiento de los requisitos de los actos jurídicos y reglamentarios.
- Riesgos financieros y de insatisfacción. - Uso intensivo de recursos.

MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MARTÍN DE TISALEO

Ilustración 15 Mapa de procesos de la COAC San Martín de Tisaleo



Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Portafolio de procesos

El portafolio de procesos es un formato en el cual se registran todos los procesos y procedimientos de la organización, conforme los siguientes campos:

- Tipo de proceso
- Macro proceso: Nivel 0
- Proceso: Nivel 1
- Subproceso: Nivel 2
- Procedimiento: Nivel 3
- Código
- Responsable
- Productos y servicios
- Descripción cliente interno/externo
- Fecha de aprobación
- Fecha de actualización
- Proceso Crítico

De acuerdo con los puntos expuestos, la Cooperativa realiza el levantamiento y clasificación de los procesos identificados en gobernantes, productivos y apoyo, con una jerarquía hasta el subproceso en nivel 3 de diagramación.

Codificación de documentos

Todos los documentos deberán estar codificados de acuerdo con la siguiente descripción:

- A. Codificación por tipo de documento. - Corresponde al tipo de documento y consta de 2 letras mayúsculas, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 22. Codificación por tipo de documento

Tipo de Documento	Código
Proceso	PR

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

B. Codificación por Macroproceso. - Se refiere al macroproceso al que el documento pertenece y se identifica con 3 letras mayúsculas, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 23. Codificación por macroproceso

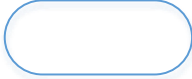

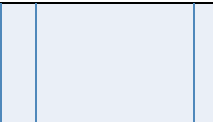
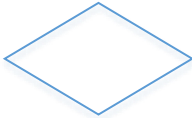




Macroproceso	Código
Planificación	PLA
Gobierno Cooperativo	GOB
Administración Integral de Riesgos	AIR
Captaciones	CAP
Crédito (microcrédito)	CRE
Atención y Servicio al Socio	ASS

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Diagrama de flujo

Para complementar la gestión de procesos, se elaborará un flujograma para cada proceso, teniendo en cuenta que el flujograma es una representación gráfica de la continuidad de la ejecución de las actividades del programa. Además, en la representación gráfica del programa se tendrán en cuenta los siguientes símbolos básicos:

Tabla 24. Diagrama de flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Marca el inicio o la finalización de un procedimiento
	Forma utilizada en un diagrama de flujo para representar una tarea o actividad
	Representa una actividad predefinida
	Representa una actividad predefinida
	Representa una actividad de decisión
	Representa una actividad predefinida
	Conecta al flujo con una página diferente.
	Documento que representa la información escrita pertinente al proceso.

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

PLANIFICACIÓN


Plan estratégico

La elaboración de un Plan Estratégico representa un momento importante en la trayectoria de cualquier institución, y la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Martín de Tisaleo” no es la excepción. Este proceso, que se lleva a cabo en el contexto del nivel de planificación más alto, es fundamental para trazar una ruta clara y efectiva que guíe las acciones de la cooperativa hacia el futuro. Su importancia radica en su capacidad para proporcionar una dirección estratégica sólida, permitiendo a la cooperativa adaptarse a un entorno cambiante y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

El principal objetivo de este proceso es desarrollar un plan estratégico integral que no sólo promueva el desarrollo y la consolidación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo" en los mercados financieros, sino que también garantice su capacidad para satisfacer sus necesidades. El plan va más allá de una simple declaración de metas y objetivos e incluye un análisis en profundidad de los factores internos y externos que pueden afectar al rendimiento de la cooperativa de crédito. También trata de identificar estrategias eficaces para optimizar las operaciones y maximizar el impacto en las comunidades a las que sirve.

El alcance de este proceso abarca desde la recopilación de información operativa y financiera hasta la definición de metas y estrategias concretas. Para lograr esto, se cuenta con la colaboración de diversos departamentos, como Tesorería, Contabilidad, Crédito, Captaciones y la Agencia, que aportan datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas. Así, el proceso avanza mediante etapas bien definidas, que van desde la introducción y recopilación de información hasta el análisis de factores externos e internos, culminando en la determinación de objetivos y estrategias específicas.

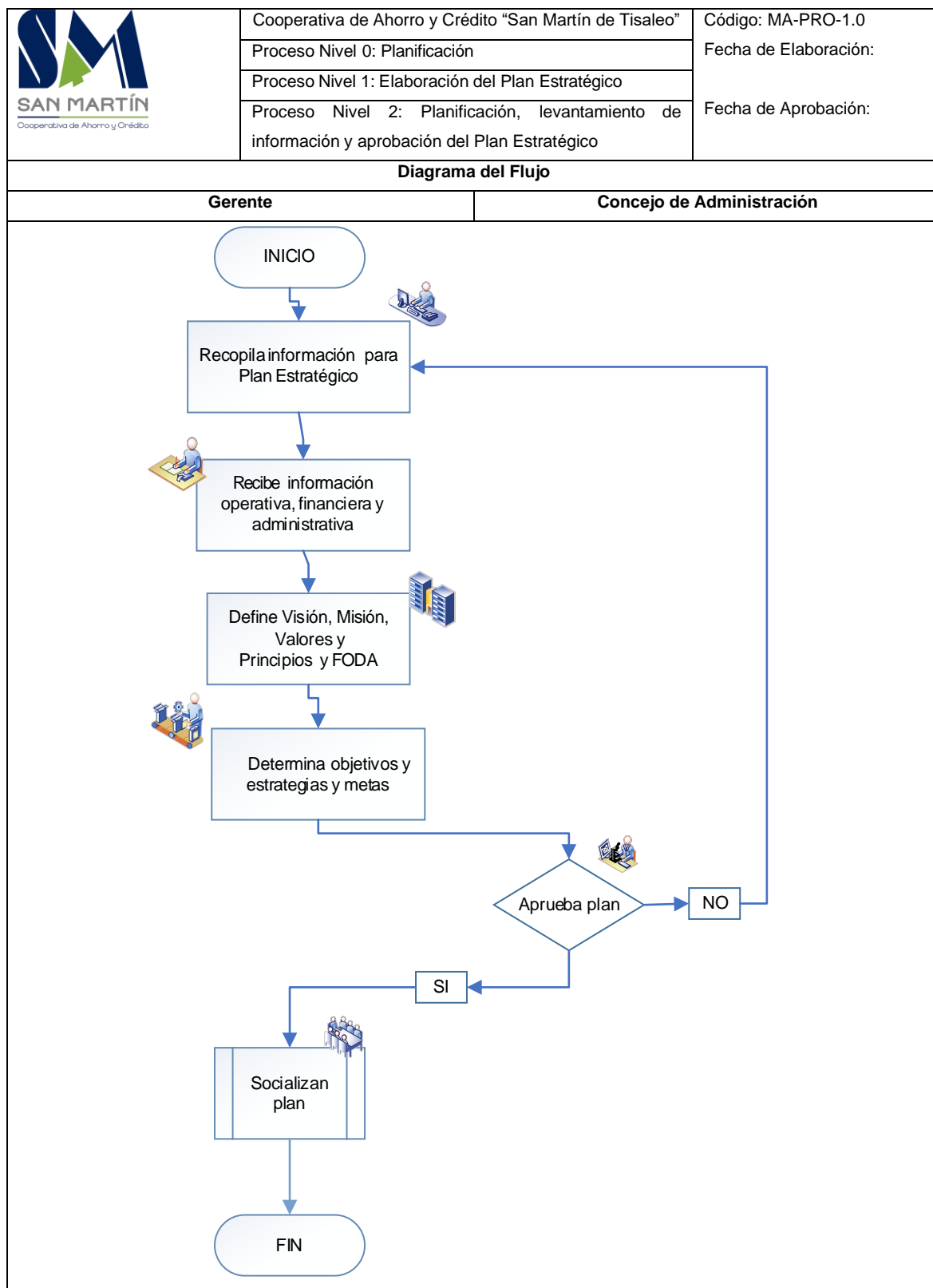
Tabla 25. Plan estratégico

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0		
	Proceso Nivel 0: Planificación		Fecha de Elaboración:		
	Proceso Nivel 1: Elaboración del Plan Estratégico		Fecha de Aprobación:		
	Proceso Nivel 2: Planificación, levantamiento de información y aprobación del Plan Estratégico				
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un Plan Estratégico que guíe las acciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo", permitiendo su crecimiento y fortalecimiento en el mercado financiero. Identificar y analizar los factores internos y externos relevantes para la cooperativa, para así definir una estrategia que optimice su desempeño y satisfaga las necesidades de sus socios y clientes. 					
Alcance:					
Proveedores	Insumos	Etapas del Proceso		Resultados	Clientes
Tesorería Contabilidad Crédito Captaciones Agencia	Estados Financieros	1.Introducción: Inicia el proceso brindando una visión general y contextualización sobre la elaboración del Plan Estratégico, estableciendo los fundamentos y objetivos iniciales para su desarrollo. 2.Recopilación de datos Operativos: Continúa con la recopilación exhaustiva de información operativa y financiera relevante, abarcando diversos aspectos		PLAN ESTRATÉGICO	Todos los empleados

	Información Cartera y Captaciones	<p>que proporcionen una visión completa de la situación actual de la cooperativa.</p> <p>3. Análisis de Factores Externos: Procede con un análisis detallado de los factores externos que pueden influir en el desempeño y la operación de la cooperativa, tales como el entorno económico, político, social y tecnológico, entre otros.</p> <p>4. Diagnóstico estratégico institucional y del entorno: Avanza hacia el diagnóstico estratégico, el cual implica una evaluación profunda tanto de la situación interna de la cooperativa, identificando fortalezas y debilidades, como del entorno externo, comprendiendo oportunidades y amenazas que puedan surgir.</p>		
<p>Responsables: Los responsables de llevar a cabo este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Tesorería. • Departamento de Contabilidad. • Departamento de Crédito. • Departamento de Captaciones. • Agencia de la cooperativa. 				
<p>Recursos: Humanos - Personal Equipos de Cómputo</p>				
<p>Sistema: Bases de datos</p>				


Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 26. Diagrama de flujo - Plan estratégico



Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 27. Narrativa del flujo - Plan estratégico

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0
	Proceso Nivel 0: Planificación		Fecha de Elaboración:
	Proceso Nivel 1: Elaboración del Plan Estratégico		Fecha de Aprobación:
	Proceso Nivel 2: Planificación, levantamiento de información y aprobación del Plan Estratégico		
Narrativa del Flujo			
N°	Actividad	Instrucción Aclaratoria	Responsable
1	Recopilar información	Solicita a las áreas información	Gerente
2	Recibe Información	Información administrativa, operativa y financiera	Gerente
3	Determina matriz FODA, principios y valores	Define matriz FODA para establecer la estructura de la entidad	Gerente
4	Se determina Misión, Visión, Valores y Principios institucionales	Analiza, actualiza y determina Misión, Visión, Valores y Principios institucionales	Gerente
5	Define Objetivos y estrategias	Se define Objetivos y estrategias en base al FODA y a requerimientos normativos	Gerente
6	Determina metas	Se define metas de acuerdo con la vigencia del Plan Estratégico	Gerente
7	Aprueban plan estratégico	Aprueban Plan estratégico	Concejo de administración
8	Socializan Plan	Socializan Plan y asigna metas a las áreas internas	Gerente

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

PLAN OPERATIVO ANUAL Y PRESUPUESTO

Presupuesto – POA

En el ámbito de la gestión organizacional, la planificación financiera estratégica es de suma importancia. El Presupuesto y el Plan Operativo Anual (POA) son pilares esenciales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo", no solo como requisitos formales, sino como herramientas diseñadas meticulosamente para impulsar el crecimiento, garantizar la sostenibilidad y alcanzar los objetivos institucionales.

La creación del Presupuesto y el POA implica un proceso que inicia con la identificación y recopilación de datos de diversas fuentes, tanto internas como externas. Los departamentos de Tesorería, Contabilidad, Crédito, Captaciones y la

Agencia desempeñan un papel crucial al proporcionar información detallada sobre aspectos operativos, administrativos y financieros. Este proceso se asemeja a unir piezas dispersas para formar una imagen completa de la situación actual de la cooperativa.


Una vez recopilados los datos, se procede al análisis y evaluación, donde se aplican habilidades de análisis financiero para comprender los Estados Financieros e Indicadores. Este proceso implica una inmersión profunda en los números para identificar áreas de mejora y anticipar desafíos futuros.

Con la información analizada, se pasa a la planificación y definición de objetivos. La cooperativa traza su rumbo futuro estableciendo metas claras y alcanzables que guiarán sus acciones. La alineación estratégica es clave en esta etapa, asegurando que cada objetivo y estrategia estén en consonancia con la visión y misión de la cooperativa.

Una vez definidos los objetivos, estrategias y actividades, se elabora el Presupuesto y el Plan Operativo Anual, asignando recursos de manera óptima para lograr los objetivos establecidos. El Gerente de la cooperativa desempeña un papel central, coordinando el proceso y asegurando que el presupuesto final refleje las prioridades y necesidades de la organización.

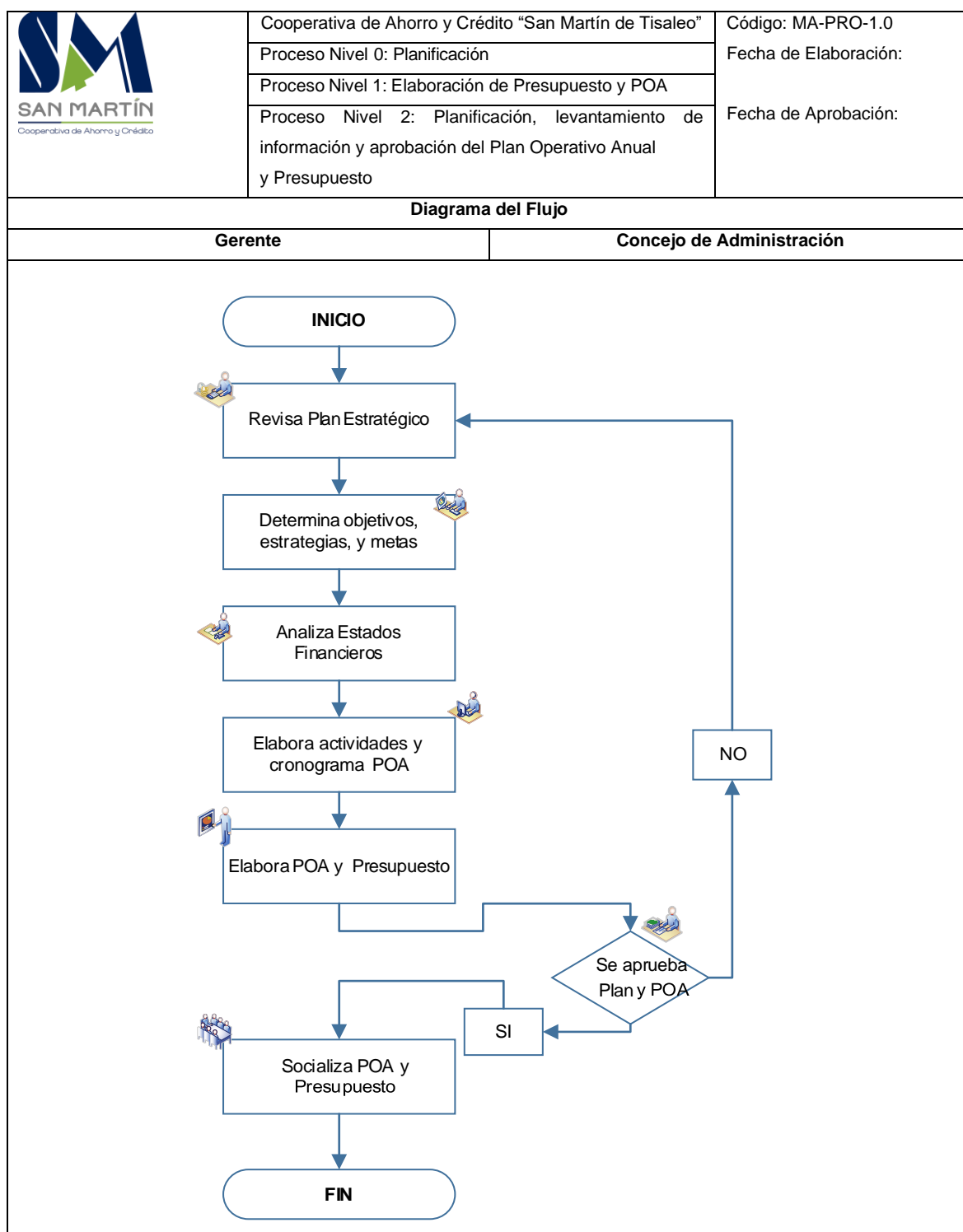
Finalmente, el Presupuesto y el POA son presentados al Consejo de Administración para su aprobación, culminando así un proceso donde se materializa la visión estratégica de la cooperativa en un plan de acción concreto. Con la aprobación del presupuesto, la cooperativa está preparada para enfrentar los desafíos y capitalizar las oportunidades que el futuro pueda ofrecer.

Tabla 28. Presupuesto – POA

	Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Martín de Tisaleo”		Código: MA-PRO-1.0	
	Proceso Nivel 0: Planificación		Fecha de Elaboración:	
	Proceso Nivel 1: Elaboración de Presupuesto y POA		Fecha de Aprobación:	
	Proceso Nivel 2: Planificación, levantamiento de información y aprobación del Plan Operativo Anual y Presupuesto			
<p>Objetivo: Establecer una estructura estratégica y financiera que oriente y respalde las actividades y decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Martín de Tisaleo” durante un período específico.</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar la eficacia y eficiencia en la asignación de recursos, así como el logro de los objetivos institucionales, mediante la elaboración y aprobación de un Plan Operativo Anual y Presupuesto coherentes con la visión y misión de la cooperativa. 				
<p>Alcance: Recopilación y análisis de información operativa, administrativa y financiera por parte de los departamentos de Tesorería, Contabilidad, Crédito, Captaciones y Agencia. A partir de esta información, se realiza una revisión exhaustiva de los Estados Financieros e Indicadores para evaluar la situación actual de la cooperativa y proyectar el futuro.</p>				
Proveedores	Insumos	Etapas del Proceso	Resultados	Clientes
Treasurería Contabilidad Crédito Captaciones	Estados Financieros	1. Recopilación de datos que abarcan información operativa, administrativa y financiera, con el objetivo de obtener una visión integral de la situación de la cooperativa. 2. Llevar a cabo un análisis detallado de los Estados Financieros e Indicadores, con el fin de identificar tendencias, fortalezas y áreas de oportunidad que guíen la toma de decisiones estratégicas.	Presupuesto	Todos los empleados
	Planes de trabajo: Estrategias Actividades	3. Realizar una evaluación minuciosa del Presupuesto y del Plan Operativo Anual del año anterior, con el propósito de identificar lecciones aprendidas y establecer mejoras para el nuevo período.		
	Información operativa	4. Definir de manera precisa y clara los Objetivos, Estrategias, Actividades y Metas que orientarán las acciones de la cooperativa, asegurando su alineación con la visión y misión institucional. Este proceso implica una cuidadosa planificación y un análisis estratégico para garantizar el éxito en la consecución de los objetivos planteados.	Plan operativo anual	
<p>Responsables: Los responsables de llevar a cabo este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Departamento de Tesorería. Departamento de Contabilidad. Departamento de Crédito. Departamento de Captaciones. Agencia de la cooperativa. 				
<p>Recursos: Humanos - Personal Equipos de Cómputo</p>				
<p>Sistema: Bases de datos</p>				


Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 29. Diagrama de flujo – Presupuesto - POA



Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 30. Narrativa del flujo - Presupuesto - POA

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0
	Proceso Nivel 0: Planificación		Fecha de Elaboración:
	Proceso Nivel 1: Elaboración de Presupuesto y POA		Fecha de Aprobación:
	Proceso Nivel 2: Planificación, levantamiento de información y aprobación del Plan Operativo Anual y Presupuesto		
Narrativa del Flujo			
N°	Actividad	Instrucción Aclaratoria	Responsable
1	Revisar plan estratégico	Revisa información de objetivos y metas del plan estratégico	Gerente
2	Determina objetivos estratégicos y metas	Define objetivos, estrategias y actividades por áreas.	Gerente
3	Analiza estados financieros	Analiza situación financiera	Gerente
4	Define actividades y cronograma	Asigna actividades por áreas de acuerdo con el cronograma del POA	Gerente
5	Elabora POA y presupuesto	Elaborar el POA y presupuesto de acuerdo con metas institucionales	Gerente
6	Aprueba POA y presupuesto	Aprueba POA y presupuesto elaborado por Gerente	Concejo Administrativo
7	Socializa POA y presupuesto	Informa a cada una de las áreas los objetivos, metas, estrategias y actividades	Gerente

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Ejecución y evaluación del plan operativo anual

La ejecución y evaluación del Plan Anual de Actuación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín" son procesos clave para asegurar la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos institucionales. Descrito bajo el código MA-PRO-1.0, este proceso está cuidadosamente diseñado para asegurar que cada actividad, estrategia y objetivo sea implementado efectivamente y contribuya así a la sostenibilidad de la organización.

El principal objetivo de este proceso es garantizar una planificación eficaz y una ejecución efectiva del plan de acción anual, así como una evaluación sistemática de su cumplimiento. También, procura alinear todas las áreas de actividad de la cooperativa con los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico, garantizando así que cada actividad contribuya significativamente a la consecución de los objetivos institucionales.

El alcance de este proceso abarca desde la revisión y asignación de responsabilidades hasta la evaluación del cumplimiento tanto del Plan Operativo Anual como del presupuesto asociado. Incluye la supervisión constante de las metas y proyecciones mensuales, así como, la evaluación semestral y anual del cumplimiento global del plan y su alineación con la estrategia general de la cooperativa.

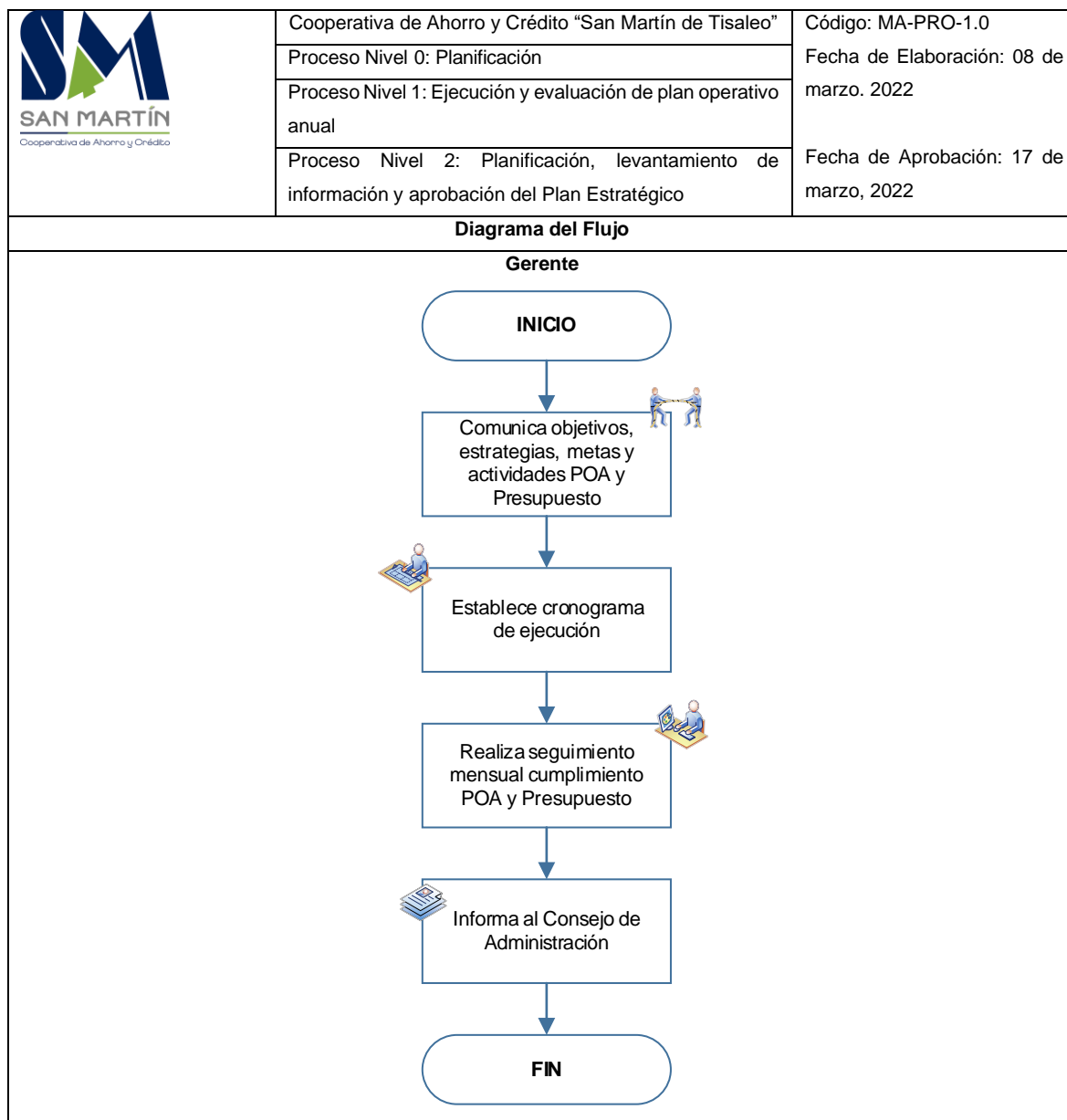
Los responsables clave de este proceso son el Gerente, encargado de supervisar la ejecución y evaluación del plan, el personal de Recursos Humanos, responsable de la gestión del personal necesario, y todos los empleados, quienes tienen la responsabilidad de cumplir con las actividades y metas asignadas. Además, se cuenta con el apoyo de equipos de cómputo y un sistema de bases de datos para facilitar la gestión de la información y el seguimiento del cumplimiento de las actividades.

Tabla 31. Ejecución y evaluación del plan operativo anual

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0	
	Proceso Nivel 0: Planificación		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022	
	Proceso Nivel 1: Ejecución y evaluación de plan operativo anual			
	Proceso Nivel 2: Planificación, levantamiento de información y aprobación del Plan Estratégico		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022	
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantizar una planificación efectiva y una ejecución eficiente del Plan Operativo Anual, así como la evaluación sistemática de su cumplimiento. Asegurar que todas las áreas de la cooperativa estén alineadas con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico, contribuyendo así al logro de las metas institucionales y al crecimiento sostenible de la organización. 				
<p>Alcance: Este proceso implica la revisión, asignación de responsabilidades y evaluación del cumplimiento del Plan Operativo Anual, así como la supervisión de las metas y proyecciones mensuales del presupuesto. Además, incluye la evaluación semestral del cumplimiento de las actividades y metas establecidas, así como la evaluación anual del cumplimiento global del Plan Operativo Anual y su alineación con el Plan Estratégico</p>				
Proveedores	Insumos	Etapas del Proceso	Resultados	Clientes
Gerente	Plan Operativo Anual	<ol style="list-style-type: none"> Se revisa objetivos, estrategias, actividades Se asigna responsabilidades de acuerdo con el cronograma de actividades Se asigna responsabilidades a cada una de las áreas Se evalúa semestralmente 	Plan Operativo	Todos los empleados


		cumplimiento 5. Se evalúa el cumplimiento al final del año		
	Presupuesto	1. Se revisa metas y proyecciones mensuales 2. Se asigna metas a cada una de las áreas de las metas mensuales 3. Se evalúa al final del año	Presupuesto	
<p>Responsables: Los responsables de llevar a cabo este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente: Encargado de supervisar la revisión, asignación de responsabilidades y evaluación del cumplimiento del Plan Operativo Anual. • Personal de Recursos Humanos: Responsable de la gestión del personal necesario para la ejecución del plan. • Todos los empleados: Responsables de cumplir con las actividades y metas asignadas dentro del Plan Operativo Anual. • Equipos de Cómputo: Utilizados para la gestión de la información y el seguimiento del cumplimiento de las actividades. • Sistema de Bases de Datos: Empleado para almacenar y gestionar la información relacionada con la planificación y ejecución del plan operativo. 				
<p>Recursos: Humanos - Personal Equipos de Cómputo</p>				
<p>Sistema: Bases de datos</p>				

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 32. Diagrama de flujo – Ejecución y evaluación del plan operativo anual

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 33. Narrativa del flujo - Ejecución y evaluación del plan operativo anual

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0
	Proceso Nivel 0: Planificación		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022
	Proceso Nivel 1: Ejecución y evaluación de plan operativo anual		
	Proceso Nivel 2: Planificación, levantamiento de información y aprobación del Plan Estratégico		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022
Narrativa del Flujo			
N°	Actividad	Instrucción Aclaratoria	Responsable
1	Comunica objetivos, estrategias, metas y actividades	Comunica objetivos, estrategias, metas y actividades a cada uno de los responsables de las áreas	Gerente
2	Establece cronograma de ejecución	De acuerdo con metas y actividades asignadas a los responsables de las áreas	Gerente
3	Realizar mensualmente	Evalúa mensualmente cumplimiento POA y presupuesto	Gerente
4	Informa a Concejo de Administración	Informa mensualmente avances del POA y presupuesto	Gerente

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

CRÉDITOS

Gestión de crédito


La gestión de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo" es un proceso vital para facilitar el acceso de los socios y clientes a los recursos financieros necesarios para sus proyectos y necesidades. Este proceso, identificado bajo el código MA-PRO-1.0, se ha diseñado con el objetivo de implementar un sistema eficiente que abarque desde la recepción de documentos hasta el desembolso de préstamos, garantizando así un servicio ágil y confiable.

El propósito fundamental de esta gestión es asegurar la correcta recepción, calificación, aprobación y desembolso de los créditos solicitados, así como la adecuada constitución de garantías, todo ello en línea con las políticas establecidas por la cooperativa. En este contexto, se busca ofrecer a los socios y clientes un proceso transparente y accesible que satisfaga sus necesidades financieras de manera efectiva.

El alcance de este proceso abarca todas las etapas, desde la solicitud inicial de crédito hasta el desembolso de fondos, incluyendo la evaluación de la capacidad de pago, la verificación de garantías y la presentación del expediente ante la comisión de crédito. Además, se emplean recursos humanos y tecnológicos, respaldados por un sistema de bases de datos, para asegurar la eficiencia y precisión en cada paso del proceso.

Los responsables directos de llevar a cabo esta gestión son el personal humano encargado de cada etapa del proceso, desde la recepción de documentos hasta la aprobación final del crédito o su negación, garantizando así un seguimiento meticuloso y una atención personalizada a cada solicitud.

Tabla 34. Gestión de crédito

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0	
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022	
	Proceso Nivel 1: Gestión de Crédito			
	Proceso Nivel 2: Recepción de documentos para el crédito de nuevas operaciones, renovaciones y reestructuras, calificación y aprobación del crédito, constitución de garantías y desembolso del préstamo		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022	
<p>Objetivo: Implementar un proceso eficiente de gestión de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo", centrado en la recepción, calificación, aprobación y desembolso de préstamos, así como en la constitución de garantías, con el fin de brindar un servicio ágil y confiable a los socios y clientes.</p>				
<p>Alcance: El proceso abarca desde la recepción de documentos para la solicitud de crédito hasta el desembolso de fondos, incluyendo la calificación y aprobación de las solicitudes, así como, la constitución de garantías necesarias. Se lleva a cabo mediante la interacción con los proveedores, que son los socios y los clientes, utilizando recursos humanos y equipos de cómputo, respaldados por un sistema de bases de datos.</p>				
Proveedores	Insumos	Etapas del Proceso	Resultados	Clientes
Socio	Solicitud de Crédito	1.- Recepción de documentos para el Crédito	Desembolso de fondos de un Crédito	Socios y clientes
	Garantías	2.- Calificación y aprobación de la solicitud		
	Score crediticio	3.- Constitución de garantías		
		4.- Desembolso de Crédito		
<p>Responsables: Los responsables de llevar a cabo este proceso son:</p>				

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Personal humano encargado de llevar a cabo cada etapa del proceso, incluyendo la recepción de documentos, la calificación y aprobación de las solicitudes, la constitución de garantías y el desembolso de los préstamos |
|--|

Recursos: Humanos - Personal Equipos de Cómputo
--

Sistema: Bases de datos

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 35. Diagrama de flujo – Gestión de crédito


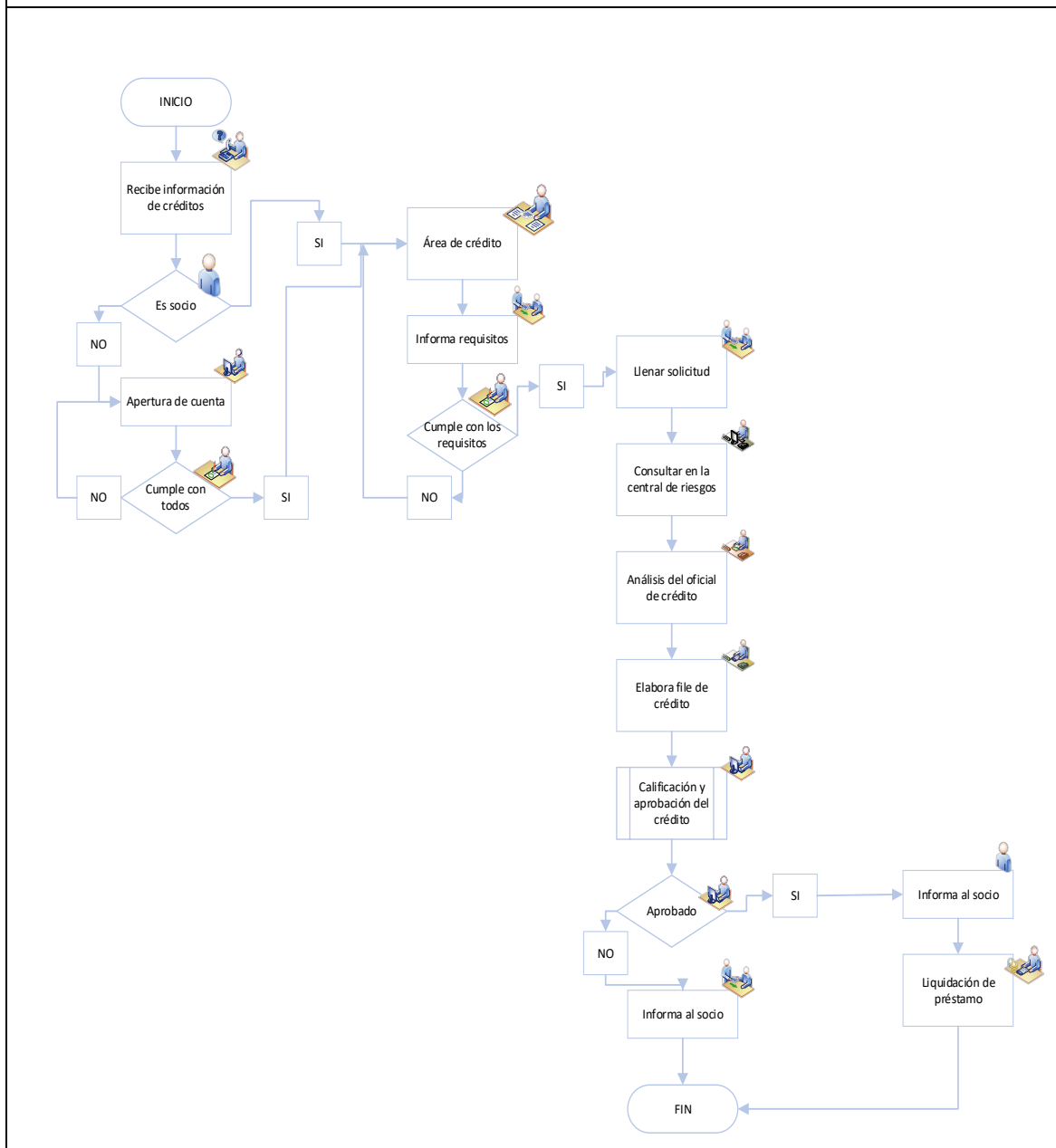
	Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Martín de Tisaleo”	Código: MA-PRO-1.0
	Proceso Nivel 0: Créditos	Fecha de Elaboración: 08 de marzo. 2022
	Proceso Nivel 1: Gestión de Crédito	
	Proceso Nivel 2: Recepción de documentos para el crédito de nuevas operaciones, novaciones y reestructuras, calificación y aprobación del crédito, constitución de garantías y desembolso del préstamo	Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022


Diagrama del Flujo

OFICIAL DE CRÉDITO



Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 36. Narrativa del flujo - Gestión de crédito

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022
	Proceso Nivel 1: Gestión de Crédito		
	Proceso Nivel 2: Recepción de documentos para el crédito de nuevas operaciones, novaciones y reestructuras, calificación y aprobación del crédito, constitución de garantías y desembolso del préstamo		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022
Narrativa del Flujo			
N°	Actividad	Instrucción Aclaratoria	Responsable
1	Cliente o socio solicita información de créditos	Solicita información al asesor de crédito, los requisitos para préstamos	Asesor de crédito
2	Informa requisitos para créditos	Informa requisitos y condiciones según el tipo de crédito	Asesor de crédito
3	Consulta información del cliente en Score crediticio	Consulta información del cliente y de su cónyuge (si aplica) en el score. El score mostrará el nivel de endeudamiento y la calificación. Con la calificación, se evalúa si el cliente cumple las políticas y condiciones establecidas por la Cooperativa.	Asesor de crédito
4	Comunica requisitos condiciones, documentos y garantías	Si cumple las condiciones, comunica los requisitos de documentación necesarios, entrega la solicitud de crédito para que sea llenada por el socio y las garantías necesarias.	Asesor de crédito
5	Recibe documentación del proceso si es con garantía de certificado a plazo fijo se adjunta copia Si el crédito es con garantía HIPOTECARIA se solicita documentos de garantía	Recibe la solicitud y los documentos del cliente o socio, cónyuge y garantías (si aplica) y verifica que esté completa. Si el crédito es con GARANTÍA HIPOTECARIA Solicita las escrituras, el certificado de desgravamen y el avalúo realizado del bien a hipotecar. Si al evaluar no cubre el monto solicitado, notifica al socio/cliente el monto máximo que puede ser otorgado con la garantía presentada. Si el socio/cliente no acepta el monto, finaliza el proceso. Si el avalúo cumple con el monto solicitado y el socio/cliente lo acepta, se envía toda la documentación al asesor legal para verificar la viabilidad de hipotecar el bien.	Asesor de crédito

6	Notifica el monto máximo de crédito	Notifica el monto máximo de crédito	Asesor de crédito
7	Envía documentos al asesor legal para su informe	Envía documentos al asesor legal para su informe	Asesor de crédito
8	Revisa documentación de garantía	Verifica la documentación de la garantía y valida si es factible constituir la hipoteca sobre ese bien, y el proceso continuo con la constitución de garantías.	Asesor de crédito
9	Realiza verificación de datos	Realiza la confirmación de referencias: laborales, personales y familiares del titular y garante y cónyuges de ser el caso. Las confirmaciones mínimo tanto para el titular, cónyuge y sus respectivos garantes, en los casos que aplique son: <ul style="list-style-type: none"> • Función judicial • Registro civil • Agencia nacional tránsito • CNT • SRI • Municipio – Impuesto predial Captura las pantallas de las confirmaciones, y las pasa a un archivo en un formato PDF	Asesor de crédito
10	Solicita depósito de encaje en cuenta del socio	Solicita realizar el depósito del valor fijado como encaje, de acuerdo con las políticas de la cooperativa	Asesor de crédito
11	Elabora file de crédito	Analiza la información obtenida en la verificación y levantamiento de información Analiza la capacidad de pago de acuerdo al formulario No Elabora informe de verificación de datos del solicitante y garante de ser el caso Elabore file de crédito de acuerdo con el formulario. Registra firma del oficial y firmas en documentación correspondiente.	Asesor de crédito
12	Presenta file de crédito a la comisión	Presenta el file de crédito a la comisión con los documentos de respaldo	Asesor de crédito
13	Aprueba el crédito	El comité de crédito aprueba el crédito	Asesor de crédito
14	Informa al socio aprobación de crédito	Informa al socio, la aprobación del crédito	Asesor de crédito
15	Liquida el prestado	Liquida el préstamo y suscribe los documentos deudores y garantes,	Asesor de crédito

		pagare, liquidación y tabla de amortización	
16	Se archiva file de crédito aprobado	Se archiva el file de crédito con los documentos de respaldo	Asesor de crédito
17	Si no aprueba el crédito se informa al socio o cliente y finaliza el proceso	Si no se aprueba el crédito, se informa al socio o cliente y finaliza el proceso	Asesor de crédito
18	Archiva file de crédito negado	Se archiva el file de crédito negado con documentos de respaldo	Asesor de crédito

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Gestión de cobranza

La gestión de cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo" representa un aspecto esencial en el mantenimiento de la salud financiera y la sostenibilidad de la institución. Este proceso, identificado bajo el código MA-PRO-1.0, se ha concebido con el objetivo primordial de optimizar la recuperación de los créditos otorgados, garantizando así el cumplimiento puntual de los pagos por parte de los socios y clientes.


El propósito central de esta gestión radica en establecer un sistema eficiente que abarque desde el control de las cobranzas hasta la gestión judicial en casos de incumplimiento, asegurando así una respuesta ágil y efectiva ante situaciones de morosidad. Para ello, se implementan medidas preventivas, recordatorios de pago, notificaciones en caso de retraso y, en última instancia, acciones legales, incluyendo el castigo de créditos incobrables.

El alcance de este proceso abarca todas las etapas involucradas en la recuperación de los créditos, desde la comunicación inicial con los deudores hasta la gestión judicial y el registro contable de cartera castigada. Además, se cuenta con el respaldo de recursos humanos, equipos de cómputo y un sistema informático robusto que facilita la ejecución precisa y eficiente de cada tarea.

Los responsables directos de llevar a cabo esta gestión son el personal encargado del control de cobranzas y la gestión de la cobranza, así como el departamento legal para casos que requieran intervención judicial. Además, los socios y clientes

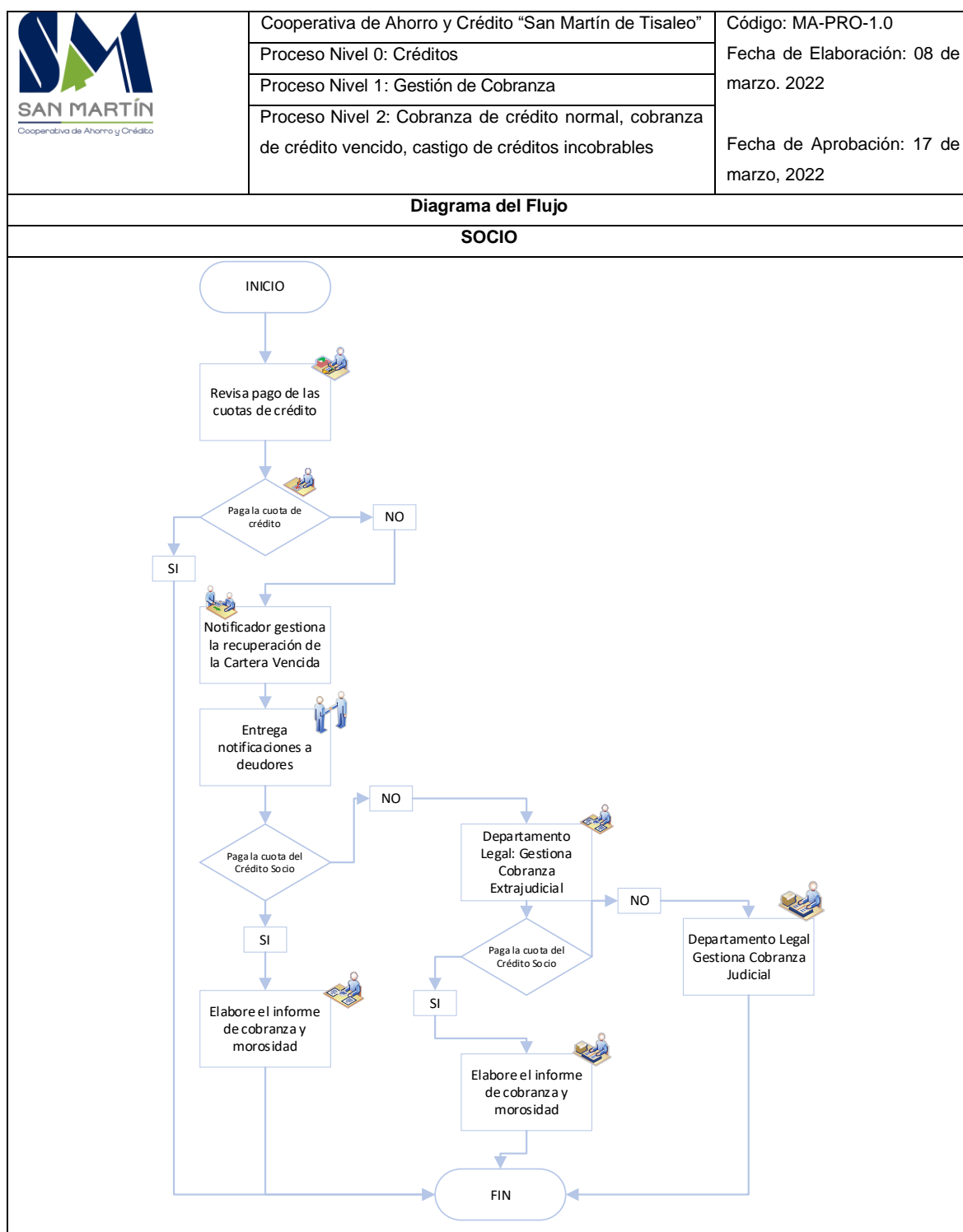
tienen la responsabilidad de cumplir con los términos establecidos en el contrato de préstamo, facilitando así el proceso de recuperación de los créditos otorgados.

Tabla 37. Gestión de cobranza

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0	
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022	
	Proceso Nivel 1: Gestión de Cobranza			
	Proceso Nivel 2: Cobranza de crédito normal, cobranza de crédito vencido, castigo de créditos incobrables		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022	
<p>Objetivo: Optimizar el proceso de gestión de cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo" para garantizar una recuperación eficiente de los créditos otorgados, asegurando el cumplimiento oportuno de los pagos por parte de los socios y clientes.</p>				
<p>Alcance: El proceso de gestión de cobranza abarca desde el control de las cobranzas hasta la gestión judicial en caso de incumplimiento por parte de los socios. Incluye la implementación de medidas preventivas, recordatorios de pago, notificaciones en caso de retraso y la aplicación de acciones legales en situaciones de morosidad, así como el castigo de créditos incobrables.</p>				
Proveedores	Insumos	Etapas del Proceso	Resultados	Clientes
Socio	Pagare Tabla de amortización	1.- Control cobranzas 2.- Gestión prevención al Socio 3.- Recordatorio de pago al Socio 4.- Notificaciones al Socio (en caso de no pago) 5.- Pago de crédito por el Socio 6.- En caso de no pago hasta fecha límite se realiza gestión judicial 7.- Castigo de crédito en caso de superar el plazo o determinarlo como incobrable.	Créditos recuperados	Socios y clientes
<p>Responsables: Los responsables de llevar a cabo este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal encargado del control de cobranzas y gestión de la cobranza. • Departamento legal para la gestión judicial en caso de incumplimiento. • Socios y clientes que deben cumplir con los pagos según los términos establecidos en el contrato de préstamo. 				
<p>Recursos: Personal - Equipos de Cómputo y Sistema Informático- Materiales y documentos</p>				
<p>Sistema: Bases de datos</p>				


Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 38. Diagrama de flujo – Gestión de Cobranza



Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 39. Narrativa del flujo - Gestión de Cobranza

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022
	Proceso Nivel 1: Gestión de Cobranza		
	Proceso Nivel 2: Cobranza de crédito normal, cobranza de crédito vencido, castigo de créditos incobrables		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022
Narrativa del Flujo			
N°	Actividad	Instrucción Aclaratoria	Responsable
1	Revisar pagos de cuotas de crédito	Revisa el pago de cuotas de crédito próximas a vencer o vencidas según el número de días, para continuar con la gestión de cobranzas.	Asesor de crédito
2	Comunica a deudores	Se comunica con deudores con cuotas vencidas a partir del primer día	Asesor de crédito
3	Visita a deudores	Realizar visitas a los deudores en los primeros días después del vencimiento de las cuotas.	Asesor de crédito
4	Si paga cuota finaliza el proceso	Si el socio paga la cuota, se finaliza el proceso hasta el mes siguiente.	Asesor de crédito
5	Si no paga, entrega de notificaciones	Se entregan hasta tres notificaciones a los deudores a partir del quinto día de vencimiento de la cuota, dependiendo de si el socio ha pagado o no.	Asesor de crédito
6	Finaliza el proceso si el deudor para la cuota	Si el deudor paga la cuota en el transcurso de la entrega de cualquiera las notificaciones concluyen el proceso.	Asesor de crédito
7	Si el socio no paga hasta límite de plazo vencido se envía al asesor jurídico	Si el socio no paga dentro del plazo establecido, se envía el caso a un Asesor Jurídico.	Asesor de crédito
8	Si el crédito vencido supera los 1080 días o se define incobrable se envía a Contabilidad para registro de cartera castigo de cartera improductiva	Si la operación de crédito vencida supera los 1080 días o se define incobrable se envía a contabilidad para registro de castigo de cartera improductiva	Gerente
9	Elabora registro contable de castigo de cartera improductiva	Elabora registro contable de castigo de cartera improductiva	Contador
10	Enviar a entidad de control operaciones castigadas	Envía a entidad de control operaciones castigadas	Contador

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Seguimiento de crédito


El seguimiento crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo" es un proceso esencial que garantiza la situación financiera de la entidad y la satisfacción de sus socios y clientes. De acuerdo con el código MA-PRO-1.0, el objetivo principal de este proceso es asegurar el adecuado control de las operaciones de crédito, el cumplimiento de los plazos y la reducción de la morosidad.

El objetivo principal de esta gestión es realizar un seguimiento eficaz de la actividad crediticia desde su inicio hasta todo el proceso en el que los socios y clientes cumplen con sus obligaciones. Esto incluye la revisión de la base de la cartera, la categorización de la actividad por fecha de vencimiento, la gestión de cobros, el control de los índices de morosidad y la elaboración de informes de seguimiento para medir el rendimiento del proceso.

Este proceso abarca desde una revisión inicial de los fundamentos de la cartera hasta la participación del cliente y la evaluación del informe por parte de la dirección. Depende de la participación de los socios o clientes, del personal de la cooperativa asignado y de los recursos técnicos necesarios para llevar a cabo sus actividades con eficacia.

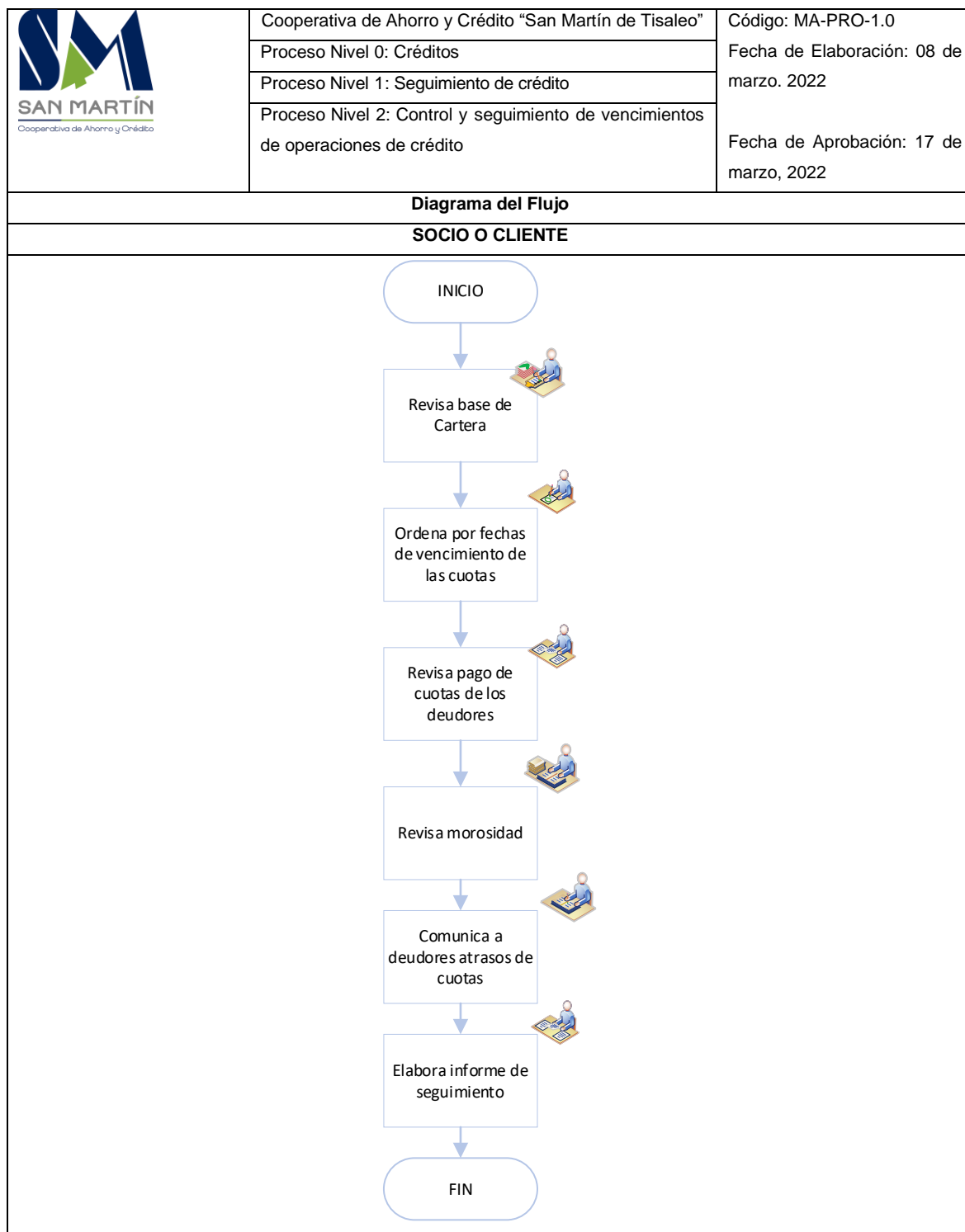
El responsable directo de este proceso es tanto el socio o el cliente que obtiene la operación de crédito, como la persona asignada por la cooperativa para realizar las actividades de este proceso.

Tabla 40. Seguimiento de crédito

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0	
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022	
	Proceso Nivel 1: Seguimiento de crédito			
	Proceso Nivel 2: Control y seguimiento de vencimientos de operaciones de crédito		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022	
<p>Objetivo: Garantizar el adecuado seguimiento y control de las operaciones de crédito, asegurando el cumplimiento de los plazos de vencimiento y minimizando la morosidad, para mantener la salud financiera de la cooperativa y satisfacer las necesidades de los socios y clientes.</p>				
<p>Alcance: El alcance de este proceso incluye las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de la base de cartera para identificar las operaciones de crédito y sus fechas de vencimiento. 2. Clasificación de las operaciones de crédito según las fechas de vencimiento para priorizar el seguimiento. 3. Gestión de cobranzas para garantizar el cumplimiento de los pagos en las fechas establecidas. 4. Seguimiento de indicadores de morosidad para identificar y abordar posibles riesgos. 5. Generación de informes de seguimiento para evaluar el desempeño del proceso y tomar decisiones informadas. 				
Proveedores	Insumos	Etapas del Proceso	Resultados	Clientes
Socio o cliente	Base de datos de Cartera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión base de Cartera 2. Clasificación operaciones de crédito por fechas de vencimiento 3. Gestión de cobranzas 4. Indicador de Morosidad 5. Informe de seguimiento 	Seguimiento de créditos	Socios y clientes
<p>Responsables: Los responsables de llevar a cabo este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios o clientes de la cooperativa que han obtenido operaciones de crédito. • Personal designado por la cooperativa para llevar a cabo las actividades del proceso. • Equipos de cómputo, sistemas informáticos, materiales y documentos necesarios para realizar las actividades. 				
<p>Recursos: Personal - Equipos de Cómputo y Sistema Informático- Materiales y documentos</p>				
<p>Sistema: Bases de datos</p>				

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 41. Diagrama de flujo – Seguimiento de crédito



Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 42. Diagrama del flujo – Seguimiento de crédito

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022
	Proceso Nivel 1: Seguimiento de crédito		
	Proceso Nivel 2: Control y seguimiento de vencimientos de operaciones de crédito		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022
Narrativa del Flujo			
N°	Actividad	Instrucción Aclaratoria	Responsable
1	Revisa base de cartera	Revisa base de cartera	Asesor de crédito
2	Ordena operaciones de crédito por fechas de vencimiento	Ordena operaciones de crédito por fechas de vencimiento y destino de crédito	Asesor de crédito
3	Revisa pago de cuotas de deudores	Revisa pago de cuotas de deudores	Asesor de crédito
4	Revisa morosidad	Revisa morosidad de acuerdo con fechas de vencimiento	Asesor de crédito
5	Comunica a deudores cuotas atrasadas	Comunica a deudores cuotas atrasadas	Asesor de crédito
6	Realiza informe de cartera vencida a jefe de crédito o jefe de agencia	Elabora y envía informe de cartera vencida a jefe inmediato	Asesor de crédito
7	Evalúa informe y comunica a gerencia	Evalúa informe y comunica a gerencia	Jefe de crédito
8	Emita disposiciones a jefe de crédito o jefe de agencia	Emita a jefe de negocios, jefe de crédito o jefe de agencia.	Gerente

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Actualización de datos


La actualización de datos es un proceso central de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo", desarrollado bajo el código MA-PRO-1.0 para garantizar la exactitud, integridad y actualización continua de la información de clientes y socios. Esta tarea se lleva a cabo mediante procedimientos eficaces de verificación, validación y actualización de datos para garantizar un servicio óptimo y cumplir con los requisitos legales.

La importancia de esta temática abarca una serie de actividades clave, que incluyen la revisión minuciosa de la información registrada en el sistema, la interacción

directa con los socios o clientes para validar y enriquecer los datos existentes, la actualización o incorporación de nueva información en el sistema de registro, y la generación y distribución de reportes a los departamentos respectivos para informar sobre el estado de los datos y facilitar la toma de decisiones.

Los responsables directos de este proceso son el personal designado para la gestión de datos, quienes se valen de equipos de cómputo y sistemas informáticos para acceder y manipular la información. Además, se cuenta con la colaboración de los departamentos pertinentes involucrados en la toma de decisiones basadas en los reportes generados, así como con un sistema de bases de datos para almacenar y gestionar la información de manera efectiva.

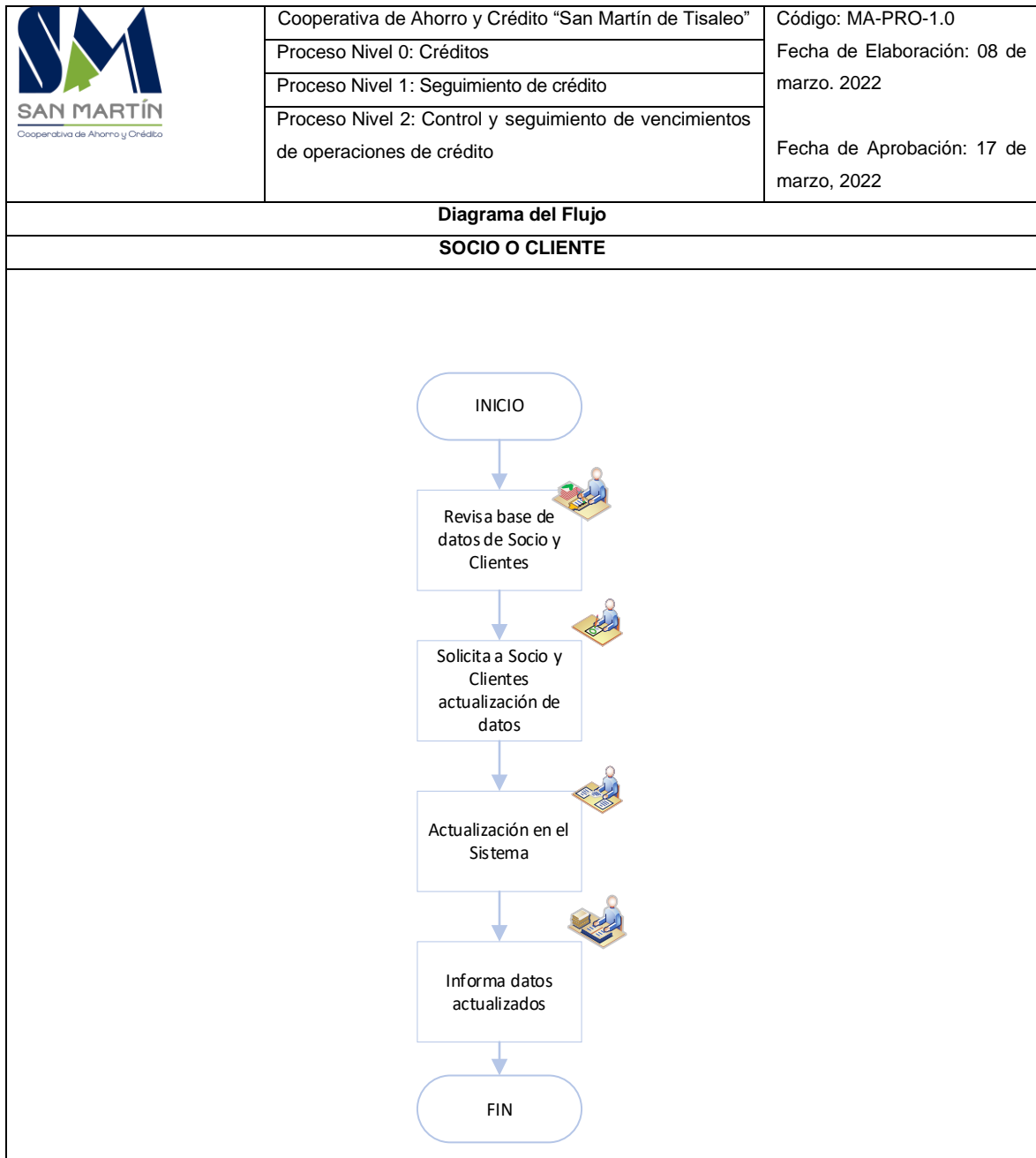
Tabla 43. Actualización de datos

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0	
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022	
	Proceso Nivel 1: Actualización de datos			
	Proceso Nivel 2: Verificación y actualización de datos de clientes y socios, informe de evaluación		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022	
<p>Objetivo: Garantizar la precisión, integridad y actualización de la información de los clientes y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo", mediante un proceso eficiente de verificación, validación y actualización de datos, con el fin de proporcionar un servicio óptimo y cumplir con los requisitos normativos.</p>				
<p>Alcance: El alcance de este proceso abarca las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar la información registrada en el Sistema del Cliente o Socio para asegurar su exactitud y completitud. • Interactuar con los Socios/Clientes para validar y enriquecer los datos existentes en el sistema. • Actualizar o incorporar los datos en el Sistema de Registro de manera oportuna y precisa. • Generar y distribuir reportes a los Departamentos respectivos para informar sobre el estado de los datos y facilitar la toma de decisiones. 				
Proveedores	Insumos	Etapas del Proceso	Resultados	Clientes

Socio o Cliente	Base de datos de Socios y Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examinar la información registrada en el Sistema del Cliente o Socio. 2. Interacción con el Socio/Cliente para validar y enriquecer los datos 3. Actualización o Incorporación de Datos en el Sistema de Registro 4. Generación y Distribución de Reportes a los Departamentos Respectivos 	Datos actualizados del Socio	Socios y clientes
<p>Responsables: Los responsables de llevar a cabo este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal designado para la gestión de datos. • Equipos de cómputo y sistema informático para el acceso y manipulación de la información. • Departamentos pertinentes involucrados en la toma de decisiones basadas en los reportes generados. • Sistema de bases de datos utilizado para almacenar y gestionar la información de los clientes y socios. 				
<p>Recursos: Personal - Equipos de Cómputo y Sistema Informático- Materiales y documentos</p>				
<p>Sistema: Bases de datos</p>				


Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 44. Diagrama de flujo – Actualización de datos



Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 45. Narrativa del flujo - Actualización de datos

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022
	Proceso Nivel 1: Seguimiento de crédito		
	Proceso Nivel 2: Control y seguimiento de vencimientos de operaciones de crédito		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022
Narrativa del Flujo			
N°	Actividad	Instrucción Aclaratoria	Responsable
1	Revisa información del socio o cliente en el sistema	Revisa información del cliente o socio considerando fecha de actualización de datos, verificación de información crediticia o deudores con cuotas atrasadas	Atención al cliente
2	Solicita al socio/cliente actualización de datos o cuando este realiza una nueva transacción	Se comunica con el socio/cliente y solicita confirmación de datos o cuando este realiza una nueva transacción	Atención al cliente
3	Actualiza información en el sistema	Oficial de crédito y captaciones actualiza la información del cliente o socio en el sistema	Atención al cliente
4	Informa actualización de datos al jefe de crédito o jefe de agencia	Informa actualización de datos al jefe de crédito o jefe de agencia	Gerente o jefe de agencia

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Pago de servicios generales


El proceso de pago de servicios generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo" se rige por el código MA-PRO-1.0 y es un factor importante para facilitar las transacciones financieras de los socios y clientes. El objetivo principal del proceso elaborado el 8 de marzo de 2022 y aprobado el 17 de marzo del mismo año es garantizar el establecimiento de un mecanismo de liquidación eficaz, seguro y transparente para los servicios básicos y otras transacciones financieras, promoviendo así el desarrollo económico de la sociedad y la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

La trascendencia de este proceso abarca diversas actividades clave, desde la recepción y registro de pagos de servicios generales y giros hasta el pago del bono de desarrollo humano, si aplica. Además, incluye la interacción directa con los clientes en la ventanilla, el ingreso y registro de efectivo en el sistema informático,

así como la entrega de comprobantes de transacción y la gestión de operaciones financieras relacionadas con el pago de servicios.


Los responsables directos de este proceso son el personal designado para la atención al cliente en la ventanilla, quienes se encargan del manejo y registro de transacciones financieras, el cuadro de caja al final del día y la entrega de informes al jefe inmediato. Todo ello se apoya en equipos y sistemas informáticos de registro de transacciones y emisión de cheques, así como en un servicio de atención al cliente que presta asistencia y resuelve dudas.

Tabla 46. Pago de servicios generales

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0	
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo. 2022	
	Proceso Nivel 1: Pago de servicios generales			
	Proceso Nivel 2: Ingreso y pago de giros, recaudaciones de servicios, ingreso de efectivo, pago de bono de desarrollo humano, registro y entrega de comprobante		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022	
<p>Objetivo: Facilitar el pago de servicios generales y otras transacciones financieras de los socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo", garantizando un proceso eficiente, seguro y transparente que cumpla con las necesidades de los usuarios y contribuya al desarrollo económico de la comunidad.</p>				
<p>Alcance: El alcance de este proceso abarca las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción y registro de pagos de servicios generales, giros y otras recaudaciones. • Ingreso y registro de efectivo en el sistema informático. • Pago del bono de desarrollo humano, si aplica. • Registro y entrega de comprobantes de transacción a los clientes. • Gestión de las operaciones financieras relacionadas con el pago de servicios y otros trámites específicos. 				
Proveedores	Insumos	Etapas del Proceso	Resultados	Clientes
Socio o Cliente	Sistema informático de cobro de servicios básicos	<p>Cliente se acerca a Ventanilla y realiza pago</p> <p>Se ingresa al Sistema.</p> <p>Se recibe efectivo</p> <p>Entrega de comprobante de transacción</p>	Pago de servicios generales	Socios y clientes
<p>Responsables: Los responsables de llevar a cabo este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal designado para la atención al cliente en la ventanilla de la cooperativa. • Personal encargado del manejo y registro de transacciones financieras. • Equipos de cómputo y sistema informático utilizados para el registro de operaciones y emisión de comprobantes. • Departamento de atención al cliente para brindar asistencia y resolver consultas. <p>Sistema de bases de datos empleado para el almacenamiento seguro de información transaccional.</p>				
<p>Recursos: Personal - Equipos de Cómputo y Sistema Informático- Materiales y documentos</p>				
<p>Sistema: Bases de datos</p>				

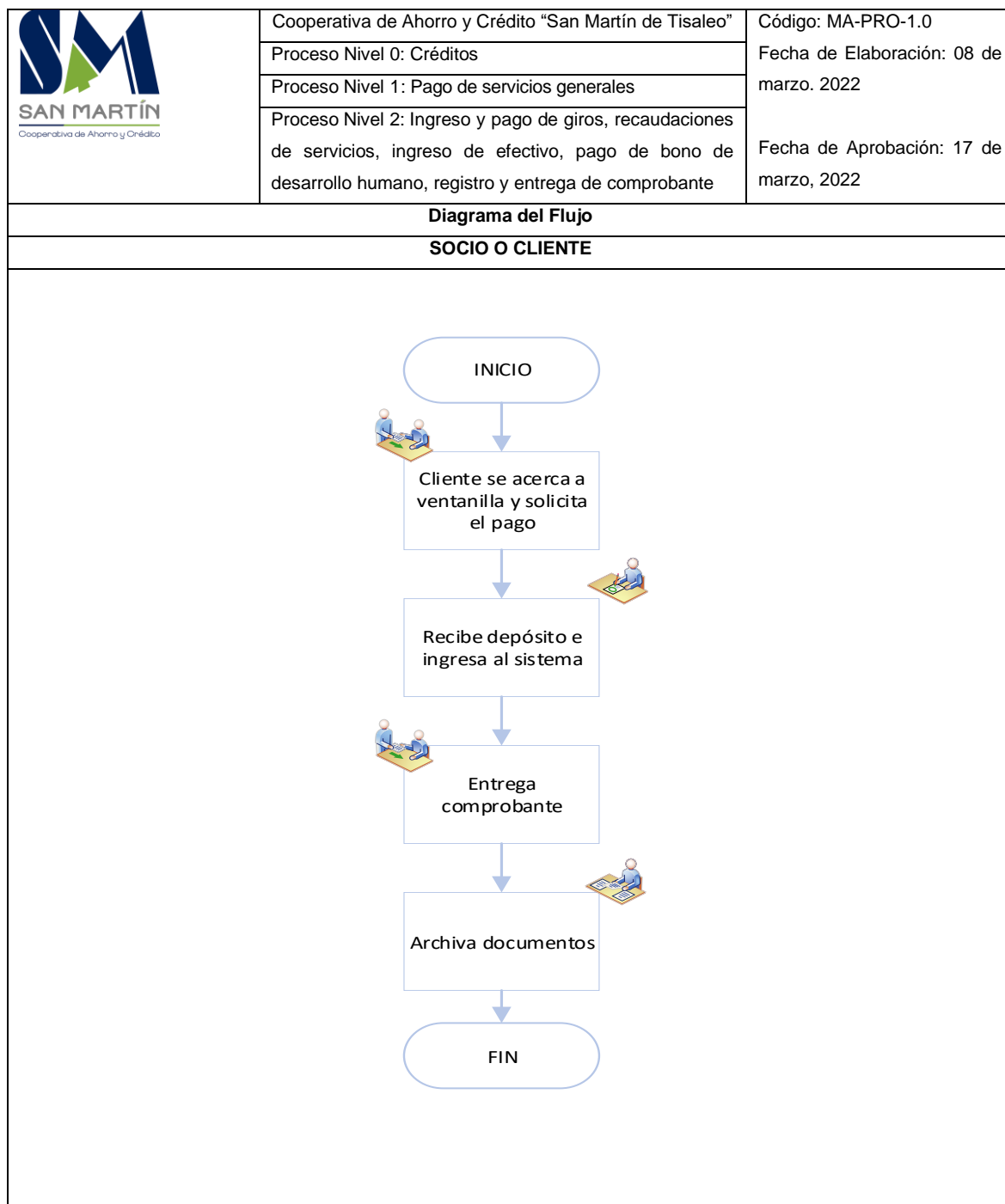
Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 47. Narrativa del flujo - Pago de servicios generales

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022
	Proceso Nivel 1: Pago de servicios generales		
	Proceso Nivel 2: Ingreso y pago de giros, recaudaciones de servicios, ingreso de efectivo, pago de bono de desarrollo humano, registro y entrega de comprobante		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022
Narrativa del Flujo			
N°	Actividad	Instrucción Aclaratoria	Responsable
1	Cliente se acerca a ventanilla	Cliente se acerca a ventanilla y solicita efectuar pago de servicio	Cajera (Recibidora-Pagadora)
2	Ingresa al sistema	Cajera ingresa al sistema de servicio de recaudaciones	Cajera (Recibidora-Pagadora)
3	Solicita efectivo	Solicita efectivo al cliente para el pago del Servicio	Cajera (Recibidora-Pagadora)
4	Entrega comprobante	Entrega comprobante al cliente de transacción	Cajera (Recibidora-Pagadora)
5	Cuadra al final del día y archiva documentos	Cuadra al final del día y archiva documentos	Cajera (Recibidora-Pagadora)
6	Informa al jefe inmediato	Informa jefe inmediato	Jefe de caja o jefe de agencia

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 48. Diagrama de flujo – Pago de servicios generales



Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo


Administración de *call center*

El proceso de gestión del *call center* de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo" (código MA-PRO-1.0) es un pilar básico para gestionar las interacciones con los socios, clientes y público en general. El objetivo principal de este proceso, que fue establecido el 8 de marzo de 2022 y aprobado el 17 de marzo del mismo año, es el procesamiento eficiente y eficaz de las consultas y solicitudes recibidas a través del *call center*, garantizando un servicio de calidad con respuestas oportunas.

En un alcance amplio, este proceso abarca desde la recepción y registro de requerimientos y consultas hasta su resolución, pasando por la atención y gestión de estos a través del centro de atención telefónica. Se busca promover la satisfacción del cliente y fortalecer la relación con la comunidad, asegurando un canal de comunicación abierto y transparente.


Los responsables directos de este proceso son el personal designado para la atención al cliente en el centro de atención telefónica, quienes se encargan de recibir, registrar y resolver o direccionar las solicitudes y consultas recibidas. Además, cuentan con el apoyo de los equipos informáticos y el sistema para registrar y dar seguimiento a las interacciones con los usuarios, así como con las oficinas de atención al cliente para brindar asistencia y resolver consultas de manera eficaz.

Tabla 49. Administración call center

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0	
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo. 2022	
	Proceso Nivel 1: Administración call center			
	Proceso Nivel 2: Atención requerimientos en call center a socios, clientes y público		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022	
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar una gestión efectiva y eficiente de los requerimientos y consultas de socios, clientes y público a través del call center de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo". • Garantizar una atención de calidad que responda de manera oportuna a las necesidades de los usuarios, promoviendo así la satisfacción del cliente y contribuyendo al fortalecimiento de la relación con la comunidad. 				
Alcance: El alcance de este proceso abarca las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción y registro de requerimientos y consultas de socios, clientes y público. • Atención y gestión de los requerimientos a través del call center. • Resolución de consultas y seguimiento de requerimientos hasta su completa satisfacción. • Registro y documentación de las interacciones con los usuarios. • Generación de reportes sobre la actividad del call center para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia operativa. 				
Proveedores	Insumos	Etapas del Proceso	Resultados	Clientes
Socios, clientes y público	Información	Gestión de Proceso de atención requerimientos call center	Requerimientos atendidos socios, clientes y público	Socios y clientes
Responsables: Los responsables de llevar a cabo este proceso son: <ul style="list-style-type: none"> • Personal designado para la atención al cliente en el call center de la cooperativa. • Personal encargado de la gestión y seguimiento de los requerimientos recibidos. • Equipos de cómputo y sistema informático utilizados para el registro y seguimiento de las interacciones con los usuarios. • Departamento de atención al cliente para brindar asistencia y resolver consultas de manera eficaz. • Sistema de bases de datos empleado para almacenar y gestionar la información relacionada con los requerimientos y consultas de los usuarios. 				
Recursos: Personal - Equipos de Cómputo y Sistema Informático- Materiales y documentos				
Sistema: Bases de datos				

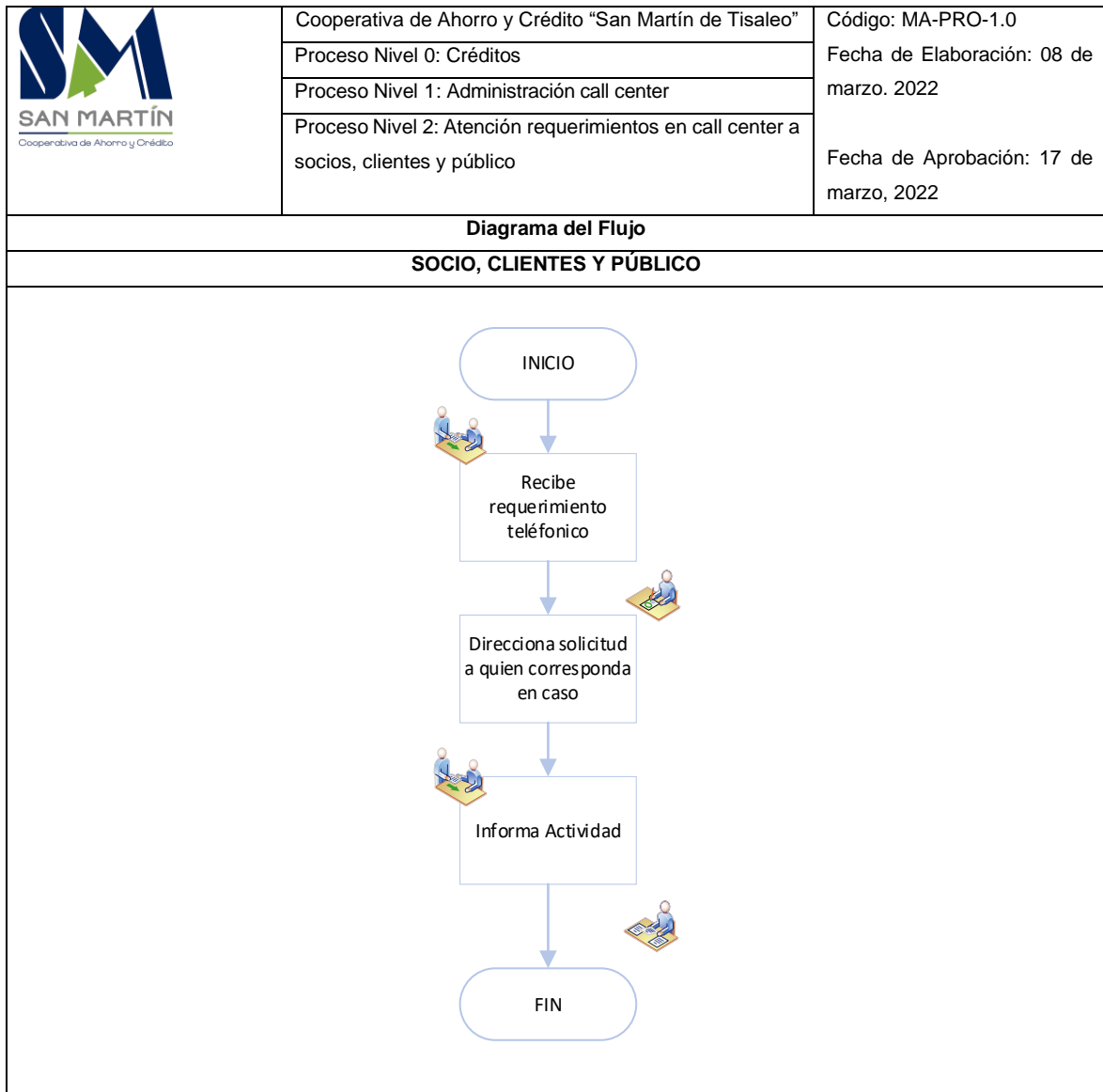
Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 50. Narrativa del flujo - Administración call center

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022
	Proceso Nivel 1: Administración call center		
	Proceso Nivel 2: Atención requerimientos en call center a socios, clientes y público		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022
Narrativa del Flujo			
N°	Actividad	Instrucción Aclaratoria	Responsable
1	Recibe llamada telefónica de cliente, socio o Publio en general	Recibe llamada telefónica de cliente, socio o público en general	Atención al cliente
2	Direcciona o comunica a quien corresponda con requerimiento	Direcciona o comunica a quien corresponda con requerimiento	Atención al cliente
3	Informa actividad diaria a jefe inmediato	Informa actividad diaria a jefe inmediato	Atención al cliente

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo


Tabla 51. Diagrama de flujo – Administración call center



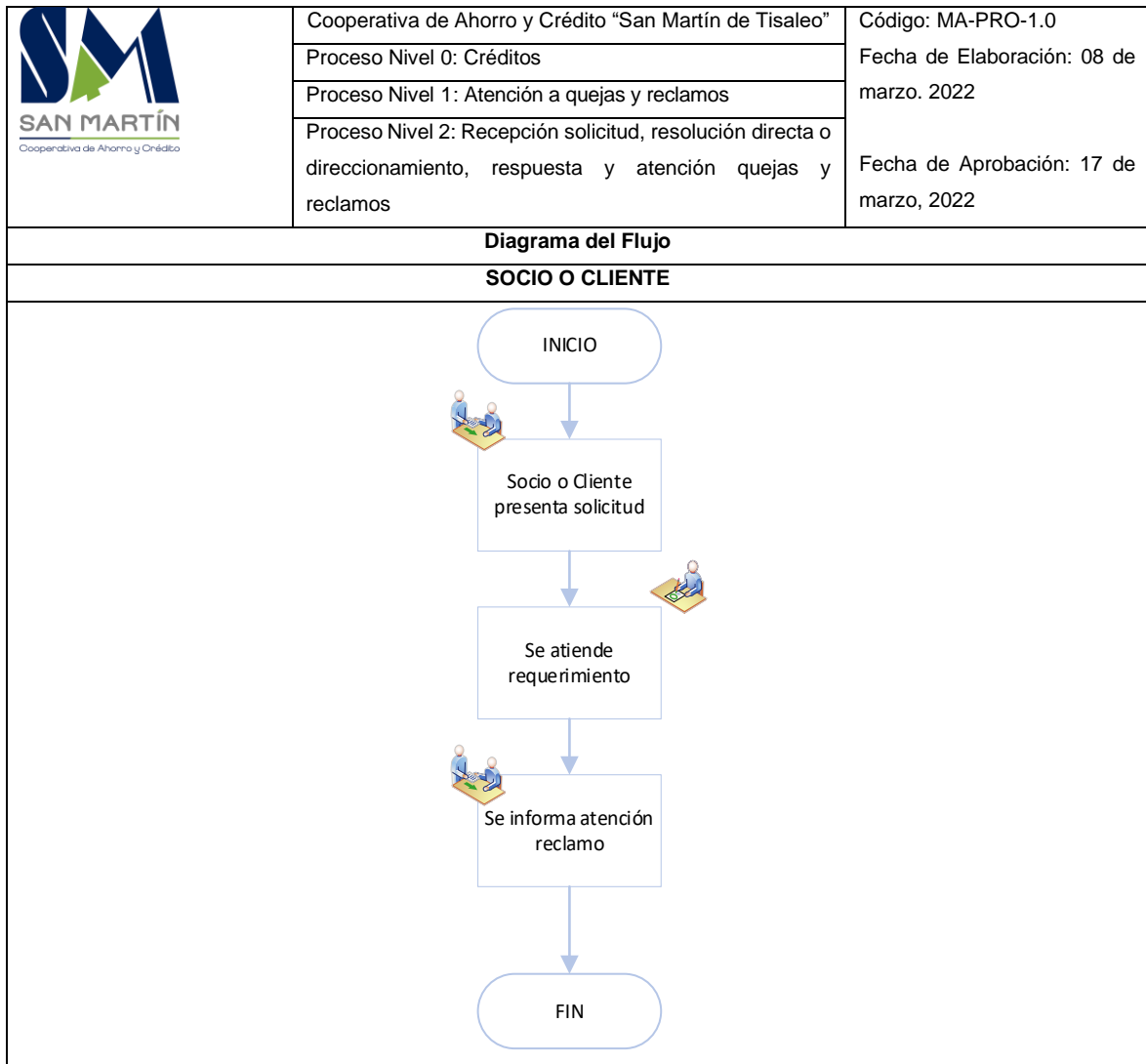
Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Atención a quejas y reclamos

Tabla 52. Atención a quejas y reclamos


	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0	
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo. 2022	
	Proceso Nivel 1: Atención a quejas y reclamos			
	Proceso Nivel 2: Recepción solicitud, resolución directa o direccionamiento, respuesta y atención quejas y reclamos		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022	
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar una gestión efectiva y oportuna de las quejas y reclamos presentados por los socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo". Se busca garantizar un canal de comunicación abierto y transparente, donde los usuarios puedan expresar sus preocupaciones y recibir una respuesta adecuada, contribuyendo así a fortalecer la confianza y la satisfacción del cliente. 				
<p>Alcance: El alcance de este proceso abarca las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recepción y registro de las solicitudes, quejas y reclamos presentados por los socios y clientes. Resolución directa por parte del titular de Atención al Cliente cuando sea posible. Direccionamiento de las solicitudes al área correspondiente para su atención y resolución. Seguimiento y supervisión del proceso de solución por parte del titular de Atención al Cliente. Información oportuna y clara al usuario sobre el estado y la resolución de su solicitud, queja o reclamo. 				
Proveedores	Insumos	Etapas del Proceso	Resultados	Clientes
Socio o Cliente	Solicitudes de quejas y reclamos	<ol style="list-style-type: none"> Socio o cliente presenta reclamo o queja Titular de Atención al Cliente resuelve el requerimiento Titular de Atención al Cliente direcciona solicitud al área correspondiente Revisa el área correspondiente Soluciona el requerimiento Titular de Atención al Cliente informa al usuario 	Reclamos y quejas de Socios y clientes atendidas	Socios y clientes
<p>Responsables: Los responsables de llevar a cabo este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Titular de Atención al Cliente: Encargado de recibir, registrar, resolver o direccionar las solicitudes, quejas y reclamos presentados por los socios y clientes. Áreas correspondientes: Responsables de atender y resolver las solicitudes, quejas y reclamos que hayan sido direccionados a su competencia. Personal de apoyo: Encargado de brindar el soporte necesario para la gestión y seguimiento de las solicitudes, quejas y reclamos. Equipos de cómputo y sistema informático: Utilizados para el registro y seguimiento de las solicitudes, quejas y reclamos. Sistema de bases de datos: Empleado para almacenar y gestionar la información relacionada con las solicitudes, quejas y reclamos de los socios y clientes. 				
<p>Recursos: Personal - Equipos de Cómputo y Sistema Informático- Materiales y documentos</p>				
<p>Sistema: Bases de datos</p>				

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 53. Diagrama de flujo – Atención a quejas y reclamos

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

Tabla 54. Narrativa del flujo - Atención a quejas y reclamos

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo"		Código: MA-PRO-1.0
	Proceso Nivel 0: Créditos		Fecha de Elaboración: 08 de marzo, 2022
	Proceso Nivel 1: Atención a quejas y reclamos		
	Proceso Nivel 2: Recepción solicitud, resolución directa o direccionamiento, respuesta y atención quejas y reclamos		Fecha de Aprobación: 17 de marzo, 2022
Narrativa del Flujo			
N°	Actividad	Instrucción Aclaratoria	Responsable
1	Recibe solicitud de queja o reclamo de cliente o socio (verbal o escrita)	Recibe solicitud de queja o reclamo de cliente o socio (Verbal o escrita)	Atención al cliente
2	Se informa a jefe inmediato	Se informa a jefe inmediato	Atención al cliente
3	Atiende queja o reclamo	Atiende queja o reclamo	Gerente o jefe de agencia

Fuente: Información obtenida de la COAC San Martín de Tisaleo

CONCLUSIONES

- En las cooperativas de crédito, el control interno desempeña un papel importante, que garantiza la eficiencia, la seguridad y el orden en su gestión. Los componentes clave del control interno, como el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación, así como, la supervisión y el seguimiento, influyen directamente en la toma de decisiones en estas organizaciones. Las cooperativas de ahorro y crédito deben implementar estrictos procedimientos de control interno para garantizar la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y el logro de sus objetivos. La mejora continua de estos procesos permite a las cooperativas de crédito reforzar la gobernanza, gestionar eficazmente los riesgos y mantener la viabilidad económica y social a largo plazo.
- Es esencial mejorar la comprensión de los empleados y la aplicación de los procedimientos de control interno. El hecho de que el 36% de los encuestados no conozcan las actividades de control interno pone de relieve la necesidad de aplicar una estrategia de comunicación interna y un programa de formación eficaces. Además, las deficiencias detectadas en áreas clave como contabilidad y finanzas ponen de relieve la importancia de establecer objetivos claros, actualizar los manuales funcionales y reforzar los controles internos para mejorar las operaciones de colaboración y la eficacia en la toma de decisiones.
- El manual de procesos de control creado en el estudio propone procedimientos para fortalecer y optimizar el proceso de toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo. Estos procedimientos están diseñados para garantizar la transparencia, la eficiencia y la correcta gestión de los recursos financieros, así como, el cumplimiento de las normas y reglamentos del sector cooperativo.

RECOMENDACIONES

- Las cooperativas de crédito deben centrarse en reforzar áreas clave del control interno, como la evaluación de riesgos, la información y la comunicación. Para ello, pueden aplicar procedimientos específicos, como la formación del personal, la revisión y actualización de políticas y procedimientos, y la implementación de sistemas de información eficaces. Además, es fundamental establecer mecanismos continuos de supervisión y seguimiento para garantizar la adecuación y eficacia de los controles internos. Mejorar estos aspectos fortalecerá la gestión y la toma de decisiones dentro de las cooperativas de crédito.
- Implantar un programa integral de comunicación interna y formación para mejorar la comprensión y aplicación de los procedimientos de control interno por parte de todos los empleados. Es importante desarrollar programas de formación dirigidos específicamente a puntos débiles como la contabilidad y las finanzas, y establecer objetivos claros y actuales para reforzar los controles internos. Además, se recomienda revisar y actualizar el manual funcional y establecer un mecanismo eficaz de supervisión y seguimiento para garantizar la eficacia del control interno y mejorar el nivel de cooperación en la toma de decisiones.
- Aplicar eficazmente los procedimientos especificados en el manual del proceso de control. Las cooperativas deben comprometerse a cumplir y aplicar estrictamente estos procedimientos para mejorar la toma de decisiones, garantizar la transparencia en la gestión de los recursos financieros, mejorar la eficiencia operativa y cumplir las normas y reglamentos del sector cooperativo. Además, se recomienda establecer un sistema regular de seguimiento y evaluación para garantizar que los procedimientos se aplican eficazmente y, en caso necesario, se ajustan para cumplir los objetivos establecidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijos et al. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominio de las Ciencias*, 406-497. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351792>
- Ávila, C. (2022). *Gestión del riesgo de liquidez a corto plazo en una institución financiera privada utilizando un modelo óptimo bajo los requerimientos de Basilea III y el impacto financiero*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8817/1/T3857-MGFARF-Avila-Gestion.pdf>
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100269
- Cajilema, V., & Santillán, M. (2021). Procedimiento de control interno en el Departamento de Contabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda. (Ecuador). 185-199. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/7549/11966>
- Camargo, A., & Munar, J. (2021). *Habilidades del pensamiento computacional en docentes en formación de la universidad La Gran Colombia*. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862021000200135
- Caminos, W. (2021). *El riesgo financiero y la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la provincia de Chimborazo*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1316/13/UPS-CT002188.pdf>

Castro, H. &. (2019). *Desarrollo Organizacional: Enfoque latinoamericano* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.

Catota , E. (2019). *ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA APLICABILIDAD E IMPACTO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN LOS AÑOS 2014-201*. Quito: FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20043/1/3.-Tesis%20Eva%20Marina%20Catota%20Diaz.pdf>

Cedeño, S., & Cuzme, C. (2020). *Evaluación del control interno en la hacienda agrícola "Dos Hermanos # 2" en el cantón Valencia provincia de Los Ríos año 2020*. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7657/1/UTC-PIM-000330.pdf>

Chabusa et al. (2019). Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 4. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28062322010/html/>

CINIF. (2018). *Normas de Información Financiera Nacionales e Internacionales*. México : Consejo Mexicano de Información Financiera . Obtenido de <https://www.cinif.org.mx/>

Escobar , P., & Bilbao, J. (2020). *Investigación y Educación Superior* (Segunda ed.). Universidad Metropolitana. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/INVESTIGACION_Y_EDUCACION_SUPERIOR/W67WDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Guia+Metodol%C3%B3gica+para+la+Investigaci%C3%B3n+Cient%C3%ADfica:+para+grado+y+Posgrado&printsec=frontcover

- Espinoza et al. (2021). La cadena de suministro a través de cooperativas: percepción social en Santo Domingo de los Tsáchilas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2725>
- Estupiñán , R. (2021). *Control Interno y Fraudes: Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (Cuarta ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. (2017). *Control interno y fraudes: Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (Tercera ed.). Bogotá: Eco Ediciones.
- Fajardo, A. (2020). Herramienta metodológica de la Gestión de Riesgo Operativo en pos de la optimización del control interno para instituciones bancarias ecuatorianas. *UDA AKADEM*, 1-46.
- Fernández et al. (2018). Savings and credit cooperatives in Pichincha, Ecuador: A sustainable social management case? *Journal of Security and Sustainability Issues*, 551-560. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n1/2310-340X-cod-9-01-227.pdf>
- García , A. (2022). *El Control Interno como Componente de Sostenibilidad Empresarial*. Girardot: Universidad Piloto de Colombia . Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/121110/EI%20Control%20Interno%20como%20Componente%20de%20Sostenibilidad%20Empresarial.pdf?sequence=1>
- García et al. (2018). La realidad crediticia para las pequeñas y medianas Empresas Ecuatorianas. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200040

García et al. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. *Cooperativismo y Desarrollo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100227

García et al. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 227-242. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n1/2310-340X-cod-9-01-227.pdf>

García et al. (2021). *Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100227

Gómez , C., & Lazarte , C. (2019). *Control Interno*. Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán. Obtenido de <http://repositorio.face.unt.edu.ar:8920/bitstream/handle/123456789/29/CONTROL%20INTERNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Grageola et al. (2020). Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales. *Revista Nacional de Administración*. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000200005&script=sci_arttext#B1

Guallpa, A., & Urbina, M. (2021). Determinantes del Desempeño Financiero de Las Cooperativas de Ahorro Y Crédito del Ecuador. *Revista Economía*, 113-133. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5711/571167877010/html/>

Guevara et al. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*.

- Hernández, R. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, S. (09 de 05 de 2017). *EL DISEÑO DE LA*. Obtenido de <https://digi.usac.edu.gt/sitios/capacitaciones2017/xela2017/presentaciones/MetodosPlanRegionalSandra.pdf>
- Huiman, R. (2018). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Multidisciplinar*.
- León , S., & Murillo, D. (2021). Análisis Financiero: Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 1. *Fundación Koinonia*, 242-271. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967011/html/>
- Maliza, E. (2022). *El riesgo de la liquidez y su incidencia en la concesión de créditos en la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Samy LTDA., período 2020*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10180/1/Maliza%20Quispe%20C%20E%20%282022%29%20El%20riesgo%20de%20liquidez%20y%20su%20incidencia%20en%20la%20concesi%C3%B3n%20de%20cr%C3%A9ditos%20en%20la%20cooperativa%20de%20ahorro%20y%20cr%C3%A9dito%20Sumak%20S>
- Mayorga et al. (2019). Análisis del enfoque social en el Sistema Financiero Popular y Solidario ecuatoriano. *Cofin Habana*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000200016
- Meléndez, J. (2018). *Métodos de evaluación del sistema de control interno*. Repositorio de la Universidad Los Ángeles. Obtenido de http://files.uladech.edu.pe/docente/32888189/CONTROL_INTERNO/Sesion_8/Metodos_de_evaluacion_del_SCI_Contentido_Sesion_08.pdf

- Ministerio de Educación Banco Mundial. (2022). *Manual Operativo*. Quito: Ministerio de Educación . Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/05/Manual-Operativo-Proyecto-PARECF.pdf>
- Narváez et al. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Ciencia Económicas y Empresariales*, 429-465.
- Oviedo, A. (2021). *Gestión de Auditoría Interna: Sistema de Gestión Ambiental 14001:2015*. Educa Digital.
- Ponce et al. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018
- Quinaluisa et al. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018#:~:text=Ambiente%20de%20control%3A%20consiste%20en,su%20importancia%20para%20la%20organizaci%C3%B3n.
- Quintana, L., & Hermida, J. (2019). La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4835/483568603007/html/>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2018). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

- Serrano et al. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala. *Revista espacios*, 30-45. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jonathan-Herrera-6/publication/324170088_El_control_interno_como_herramienta_indispensable_para_una_gestion_financiera_y_contable_eficiente_en_las_empresas_bananeras_del_canton_Machala_Ecuador/links/5ac36b26aca27222c75
- Silva et al. (2022). EVALUACIÓN DE LOS MÉTODOS DE MONITOREO APLICADOS POR LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DE PASTAZA. *Revista Universidad y Sociedad*, 417-426.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279*. Quito. Obtenido de https://www.idceconsulting.com/assets/public/files/downloads/1598903254_Resolucion%20SEPS20180279.pdf
- Superintendencia de economía popular y solidaria. (2021). *Capacitación en la normativa de gobierno cooperativo*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/GOBIERNO-COOPERATIVO-NORMA-Y-ATRIBUCIONES.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). *Resolución No. SEPS-IGT-IGS-INR-INGINT-2022-0211*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-IGT-IGS-INR-INGINT-2022-0211.pdf>
- Titelman, D., & Pérez, E. (2018). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. Santiago: Libros de la CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568_es.pdf

- Uquillas, A. (2021). DEMANDA POR CRÉDITO EN ECUADOR: ¿QUÉ TRABAJADORES NECESITAN CON MAYOR URGENCIA UN CRÉDITO PARA REACTIVAR SU ECONOMÍA EN EL CONTEXTO DE LA CRISIS SANITARIA COVID-19? *Cuestiones Económicas*, 1-112. Obtenido de <https://estudioseconomicos.bce.fin.ec/index.php/RevistaCE/article/view/411>
- Vargas et al. (2019). Sistemas de información como herramienta para reorganizar procesos de manufactura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058864015/html/>
- Vergara et al. (2021). Control Interno y su incidencia en la gestión administrativa y financiera en la federación ecuatoriana de operadores y mecánicos de equipo caminero. *Ciencia Latina: Multidisciplinar*, 1-37. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/866/1177>
- Washburn, C., & Ponce, R. (2018). REFLEXIONES SOBRE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN EL ECUADOR. *Eumed.net*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/09/economia-solidaria-ecuador.html>