



CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto de titulación previa a la
obtención del título de
Licenciado en Contabilidad y
Auditoría.**

AUTORES:

Geovanna Elizabeth Arias

Cervantes

Guido Fabian Capuz

Capuz

Mayra Elizabeth Quishpe

Cumbajin

Hilda Zulay Masabanda

Cruz

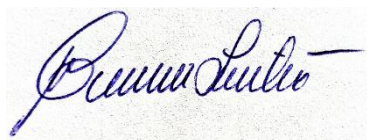
TUTOR: Ing. Francisco Vinicio Salas
Jiménez

**Diseño de un sistema de control interno bajo el modelo COSO en el área de crédito,
para la optimización de la eficiencia financiera en la Caja de Ahorros San Mariano,
cantón Tisaleo, año, 2025**

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, GEOVANNA ELIZABETH ARIAS CERVANTES, GUIDO FABIAN CAPUZ CAPUZ, MAYRA ELIZABETH QUISHPE CUMBAJIN, HILDA ZULAY MASABANDA CRUZ; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BAJO EL MODELO COSO EN EL ÁREA DE CRÉDITO, PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA FINANCIERA EN LA CAJA DE AHORROS SAN MARIANO, CANTÓN TISALEO, AÑO 2025, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



.....
GEOVANNA ELIZABETH
ARIAS CERVANTES
CI: 1715483473



.....
GUIDO FABIAN
CAPUZ CAPUZ
CI: 1804960175



.....
MAYRA ELIZABETH
QUISHPE CUMBAJIN
CI: 1722366802



.....
HILDA ZULAY
MASABANDA CRUZ
CI: 1714433966

Aprobación Del Tutor

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

Dedicatorias

Es grato dedicar este proyecto de titulación a mi esposo, compañero de vida y sostén en cada paso de este camino. Gracias por tu paciencia infinita, por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba, por tus palabras de aliento en los días difíciles y por celebrar conmigo cada pequeño avance.

A mis queridos hijos, quienes son mi mayor inspiración y la razón más profunda de mis sueños. Gracias por comprender mis ausencias, por regalarme sonrisas en los momentos de cansancio y por recordarme, con su amor puro, que todo sacrificio tiene sentido. Ustedes me enseñaron que la perseverancia siempre vale la pena y que no hay meta imposible cuando se trabaja con el corazón.

Hoy culmina una etapa importante de mi vida, pero más que un final, es el comienzo de nuevas metas que quiero compartir y disfrutar junto a ustedes. Este triunfo es nuestro, porque lo construimos juntos, con amor, paciencia y esperanza.

Geovanna Elizabeth Arias Cervantes

Dedico este proyecto de tesis a Dios, por darme la fortaleza y sabiduría necesarias para culminar esta etapa académica.

A mi familia, por su amor incondicional, comprensión y constante apoyo a lo largo de este camino. Su presencia ha sido mi principal motivación.

A mis docentes y en especial a quienes guiaron este proceso académico, por compartir sus conocimientos y por su valioso acompañamiento.

Hilda Zulay Masabanda Cruz

A Dios, por guiar mis pasos y darme la fuerza para llegar hasta aquí.

A mi hija Fátima, mi inspiración y razón de superación, cuya sonrisa me impulsó a continuar aun en los momentos más difíciles.

A mi madre, ejemplo de lucha y amor, por enseñarme que la perseverancia abre muchos caminos.

Y a mí misma, porque aprendí a confiar en mis capacidades, a levantarme en cada tropiezo, y a creer en mis sueños incluso cuando el cansancio pesaba. Hoy, me abrazo con orgullo y gratitud, sabiendo que este logro es también fruto de mi propia perseverancia.

Mayra Elizabeth Quishpe Cumbajin

El haber culminado mis estudios superiores, y en especial la elaboración de este Proyecto de Grado, representa un logro muy significativo en mi vida. Por esta razón, quiero dedicar este triunfo a mis padres, y de manera muy especial, a la memoria de mi amado y recordado padre, quien estoy seguro me acompaña desde el cielo y me da la fuerza para enfrentar los desafíos que se presentan en mi diario vivir.

Asimismo, deseo dedicar este logro a mis hermanos Elvia, Raúl y Gustavo, quienes con su apoyo, cariño y palabras de aliento han sido parte fundamental para alcanzar esta meta. Para ustedes, mi más sincera gratitud y profunda admiración.

A la memoria de Mariano Capuz Panimboza.

Guido Fabián Capuz Capuz

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo de tesis.

En primer lugar, a Dios, por brindarnos la fortaleza, la salud y la sabiduría necesarias para culminar con éxito este proyecto.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión en los momentos en que el tiempo y el esfuerzo dedicado a este trabajo nos alejaron de ellos. Su aliento y amor fueron el motor que nos impulsó a seguir adelante.

A nuestro director de tesis, Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez, por su guía constante, su orientación académica y su disposición para resolver nuestras dudas, así como por sus valiosas recomendaciones que enriquecieron cada parte de este trabajo.

A los docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, por habernos transmitido conocimientos, valores y motivación a lo largo de nuestra formación profesional.

A la Caja de Ahorros San Mariano por permitirnos desarrollar nuestra investigación y proporcionarnos la información necesaria para llevarla a cabo.

Finalmente, a nuestros compañeros de grupo, por el compromiso, la dedicación y el trabajo en equipo que hicieron posible que este sueño se convirtiera en realidad. Cada uno de ustedes ha sido pieza clave para que este proyecto hoy vea la luz.

Geovanna Elizabeth Arias Cervantes

Guido Fabian Capuz Capuz

Mayra Elizabeth Quishpe Cumbajin

Hilda Zulay Masabanda Cruz

Resumen Ejecutivo

La Caja de Ahorro San Mariano presenta deficiencias en los procesos de aprobación de créditos y seguimiento de cartera, lo cual ha generado errores e incrementado el riesgo financiero y la morosidad. Por lo tanto, la presente investigación tiene como finalidad diseñar un sistema de control interno basado en la metodología COSO que permita mejorar los procesos del área de crédito y optimizar la gestión financiera. Para lo cual se desarrolló una metodología cuantitativa mediante la aplicación del cuestionario de control interno COSO, que permitió evaluar cinco componentes: el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo, con la finalidad de detectar debilidades y establecer los fundamentos para el diseño de la propuesta. Los resultados evidenciaron la falta de un manual de ética, un deficiente proceso de inducción al personal, la inexistencia de políticas de gestión del talento humano o delineamientos para sancionar a los colaboradores, la desactualización de los procesos de aprobación de créditos y seguimiento de cartera, la falta de un formato para la identificación y clasificación de riesgos y la inexistencia de indicadores que permitan medir la efectividad y eficiencia del sistema de control interno. Por lo tanto, la propuesta incluye formatos que permiten solventar todas estas deficiencias, como el diseño de un código de ética, el establecimiento de políticas para la gestión del talento humano, la estructuración de una matriz de riesgos, la actualización de los procesos de aprobación de créditos y seguimiento de carteras y el diseño de indicadores que permitan evaluar la gestión de la caja de ahorro. Se concluye que, mediante la implementación de acciones de control, se mejorará la gestión del área de créditos de la caja de ahorro, además de que se establecerán lineamientos y fundamentos que permitirán evaluar el control interno a futuro y establecer acciones correctivas de manera oportuna.

Palabras claves: Aprobación de crédito, seguimiento de cartera, morosidad, control interno, riesgos, caja de ahorro.

Abstract

San Mariano Savings Bank has deficiencies in its credit approval processes and portfolio monitoring, which has led to errors and increased financial risk and delinquency. Therefore, the purpose of this research is to design an internal control system based on the COSO methodology that will improve the credit area processes and optimize financial management. A method was developed for this purpose using the COSO internal control questionnaire, which allowed for the evaluation of five components: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring, with the aim of detecting weaknesses and establishing the foundations for the design of the proposal. The results showed a lack of an ethics manual, a deficient induction process for staff, the absence of human talent management policies or guidelines for disciplining employees, outdated credit approval and portfolio monitoring processes, a lack of a format for identifying and classifying risks, and the absence of indicators to measure the effectiveness and efficiency of the internal control system. Therefore, the proposal includes formats that allow all these deficiencies to be resolved, such as the design of a code of ethics, the establishment of policies for human talent management, the structuring of a risk matrix, the updating of credit approval processes and portfolio follow-up, and the design of indicators that allow the management of the savings fund to be evaluated. It is concluded that, through the implementation of control actions, the management of the savings bank's credit area will be improved, and guidelines and foundations will be established that will allow for the evaluation of internal control in the future and the timely establishment of corrective actions.

Keywords: Credit approval, portfolio monitoring, bad debt, internal control, risks, savings account.

Tabla de Contenidos

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	ii
Dedicatorias	iv
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo	viii
Lista de Tablas.....	xiii
Lista de Figuras.....	xv
Lista de Anexos	xvi
Capítulo I.....	1
Antecedentes.....	1
Contexto	1
Justificación	2
Justificación Teórica	2
Justificación Metodológica	2
Justificación Práctica	3
Definición del Problema	3
Análisis de la matriz T	4
Capítulo II.....	6
Análisis de Involucrados.....	6
Mapeo de Involucrados.....	6
Análisis del Mapeo de involucrados	6
Matriz de Análisis de Involucrados.....	7
Capítulo III	10

PROBLEMAS Y OBJETIVOS	10
Capítulo IV	14
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	14
Capítulo V	18
PROPUESTA	18
Justificación	19
Evaluación del riesgo	38
Principales hallazgos.....	39
Principales hallazgos.....	40
Sistema de Control Interno para la Caja de Ahorro San Mariano.....	41
Capítulo VI	63
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	63
Recursos	63
Recursos humanos	63
Recursos materiales	63
Equipos y materiales	64
Recursos técnicos y tecnológicos.....	64
Recursos financieros	65
Presupuesto	65
Cronograma	65
Capítulo VII.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
Conclusiones.....	68

Recomendaciones	69
Referencias	71
ANEXOS.....	73

Lista de Tablas

Tabla 1	Matriz T definición del problema central	4
Tabla 2	Matriz de Análisis de Involucrados	8
Tabla 3	Matriz de análisis de alternativas	14
Tabla 6	Evaluación del Control Interno Actual del Área de Créditos	33
Tabla 7	Cuestionario COSO I	34
Tabla 8	Matriz consolidada de resultados del modelo COSO	37
Tabla 9	Parámetros de calificación	37
Tabla 10	Evaluación del riesgo	38
Tabla 11	Principales hallazgos	40
Tabla 12	Contenido del plan de capacitación y socialización del código de ética	45
Tabla 13	Formato para Registro de Solicitantes de Créditos	46
Tabla 14	Protocolo de sanciones	53
Tabla 15	Matriz de evaluación de riesgos	54
Tabla 16	Valoración del riesgo	55
Tabla 17	Análisis de la probabilidad de ocurrencia del evento	55
Tabla 18	Análisis del nivel de impacto del evento	56
Tabla 19	Procedimiento de evaluación de morosidad	57
Tabla 20	Matriz de identificación y Clasificación de Riesgos.....	60
Tabla 21	Procedimiento de otorgamiento de créditos	62
Tabla 22	Procedimiento de control de seguimiento de cartera	58
Tabla 23	Matriz de seguimiento de cartera	60
Tabla 24	Indicadores.....	62
Tabla 25	Recursos humanos.....	63
Tabla 26	Recursos materiales.....	64
Tabla 27	Equipos y materiales	64
Tabla 28	Recursos técnicos y tecnológicos	65

Tabla 29 Presupuesto 65

Tabla 30 Cronograma 66

Tabla 29 Matriz de mejoras esperadas 67

Lista de Figuras

Figura 1 Mapeo de involucrados.....	6
Figura 2 Árbol de problemas	10
Figura 3 Árbol de objetivos	12
Figura 4 Diagrama de Estrategias	16
Figura 5 Componentes del control interno	23
Figura 6 Nivel de confianza	39
Figura 7 Probabilidad e impacto	54
Figura 8 Procedimiento de evaluación	55
Figura 9 Flujograma de evaluación de la morosidad.....	58
Figura 10 Proceso de identificación de riesgos en la aprobación de créditos	61
Figura 11 Flujograma de procedimiento de otorgamiento de créditos	57
Figura 12 Flujograma procedimiento de control de seguimiento de cartera	59

Lista de Anexos

Anexo 1. Informe de Antiplagio	73
Anexo 2. Cuestionario área de créditos.....	734
Anexo 3. Cuestionario COSO I	735

Capítulo I

Antecedentes

Contexto

La Caja de Ahorro San Mariano, situada en el cantón de Tisaleo en la provincia de Tungurahua, comenzó a operar en el año 2025 con la finalidad de ofrecer servicios de ahorro y préstamo a la población, centrándose especialmente en pequeños comerciantes emprendedores de áreas rurales. Aunque su comienzo fue reciente, esta institución ha logrado ser bien recibida por la comunidad y se ha establecido como una opción financiera que contribuye al crecimiento y actividad económica. No obstante, se ha observado que enfrenta problemas en relación con la concesión de créditos debido a la ausencia de procesos adecuados y un sistema de control que han impactado su funcionamiento financiero.

Al llevar a cabo un diagnóstico a la Caja de Ahorro San Mariano se ha detectado que existen deficiencias en la gestión de créditos por la falta de controles, entre ellos se ha identificado los siguientes problemas: La ausencia de un procedimiento estandarizado para la aprobación de crédito lo cual genera errores e incrementa el riesgo de que los créditos estén direccionados a solicitantes no calificados, la falta de seguimiento a la cartera de créditos incrementa el riesgo de morosidad lo cual afecta a la liquidez y un alto riesgo a la sostenibilidad financiera debido a que no existen políticas y lineamientos para el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranzas. Además, se muestra una cartera por cobrar de más de 180 días por el valor de \$800,00; el incremento de la cartera fue de \$7.148,00 durante el período del 1 de enero al 20 de julio de 2025.

Ante esta problemática se busca diseñar e implementar un sistema de control interno basado en el modelo COSO I, que permita dar solución a estas deficiencias y fortalecer el proceso de otorgamiento de créditos. Con la finalidad de mantener la liquidez de la institución financiera y de incrementar la rentabilidad. Es así que la presente investigación

tiene como prioridad analizar de manera integral las deficiencias del proceso de créditos para establecer acciones estratégicas que permitan salvaguardar los recursos financieros y mantener un sistema de control interno que aporte al beneficio de la entidad.

Justificación

El diseño de un sistema de control interno con base en el modelo COSO se basa en la necesidad de mejorar la eficiencia y garantizar que procesos clave como la aprobación de créditos y el seguimiento permitan identificar y mitigar deficiencias que pueden afectar a la solvencia de la caja de ahorro. La investigación es importante, ya que permite fortalecer la gestión financiera y contribuye al desarrollo local y de la entidad.

Justificación Teórica

Para diseñar el sistema de control interno se hará uso del modelo COSO I, desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, proporciona una estructura basada en cinco elementos: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Estos elementos permitieron evaluar las deficiencias del área de aprobación de créditos y seguimiento de la cartera de crédito de la Caja de Ahorros San Mariano. La literatura sobre el control interno destaca que este modelo que se utilizó permite reducir el riesgo operativo y financiero, fomenta la transparencia y delimita procesos, lo cual es esencial para entidades financieras.

Justificación Metodológica

En lo que respecta al ámbito metodológico, el uso del modelo COSO I para el desarrollo de un sistema de control interno que sea sistemático y estructurado permite evaluar todos los aspectos relacionados con el proceso de aprobación de créditos y seguimiento de cartera. De igual manera, establece un proceso que inicia con el diagnóstico de los riesgos actuales; luego se establecen los mecanismos y actividades de control específicos para,

finalmente, capacitar a los integrantes de esta área sobre una adecuada gestión del control interno. Además, la propuesta se basa en herramientas accesibles que van a permitir que la caja mejore su proceso sin tener que invertir grandes sumas de dinero.

Justificación Práctica

La implementación de un modelo COSO generará un impacto directo en la gestión de los créditos, ya que se establecerán lineamientos y políticas para asegurarse de que exista una adecuada recuperación de los mismos. Los principales beneficiarios de esta propuesta incluyen a los socios de la caja de ahorro, pequeños comerciantes, emprendedores y familias de la localidad. El personal que labora en la caja de ahorro también se beneficiará de la estandarización de los procesos de aprobación de créditos y seguimiento de cartera, dado que cuenta con indicaciones claras para incrementar su eficiencia y disminuir los errores. La propuesta no solamente da solución a los problemas actuales, sino que también evita que se presenten errores a futuro en la aprobación de créditos, la verificación de documentación y retrasos en los cobros.

Definición del Problema

La matriz T permitió establecer el problema principal junto con las causas o las fuerzas que lo impulsan y lo obstaculizan. De igual manera, se determinó la unidad de análisis, identificando el problema central, los orígenes y cuáles son las consecuencias que pueden generar dentro de la estructura financiera de la caja de ahorro (Elizondo y González, 2021).

Tabla 1*Matriz T definición del problema central*

Análisis de Fuerzas					
SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Riesgo de fraude, morosidad y pérdidas en el área de créditos.	Inadecuado proceso de aprobación, autorización y seguimiento de la cartera de crédito.				Implementación de un sistema de control interno basado el modelo COSO para la aprobación de créditos y seguimiento de cartera.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerza Bloqueadora
Optimizar la gestión aprobación de créditos y seguimiento de crédito.	2	4	4	2	Resistencia al cambio por parte del personal operativo.
Asegurar la solvencia y estabilidad de la Caja para mejorar el control en la aprobación y seguimiento de créditos.	1	4	4	2	Ausencia de un marco formal para identificar, analizar y priorizar los riesgos de crédito.
Claridad en las políticas y procedimientos para la aprobación y seguimiento de los créditos.	2	4	4	2	Procesos improvisados y poco documentados.

Nota. Información obtenida de Caja de ahorro San Mariano**Análisis de la matriz T**

La matriz T expone la transición desde una situación empeorada, marcada por un alto riesgo de fraude y pérdidas en los procesos de aprobación de créditos y seguimiento de la cartera, hacia una situación actual con supervisión, autorización y seguimiento de créditos inadecuados, y proyecta una situación mejorada con la implementación de un sistema de control interno que establezca las políticas de aprobación de créditos y los mecanismos de seguimiento de la cartera basado en el modelo COSO, según Robbins y Coulter (2010).

En el estudio de las fuerzas impulsoras, se nota que en la actualidad existe un alto potencial de cambio (PC=4) en elementos esenciales como: la mejora de la gestión crediticia, la salvaguarda de la solvencia institucional y la definición de políticas internas. No obstante, su relevancia en la actualidad es mínima o moderada, lo que señala una brecha entre las necesidades estratégicas y las prioridades actuales. En el escenario mejorado, estas mismas

fuerzas aumentan su relevancia ($I=4$), aunque su posibilidad de cambio se reduce ($PC=2$), es decir, una vez implementadas, se tornan estructurales y menos adaptables.

En cuanto a las fuerzas bloqueadoras, se reconocen tres barreras críticas: la resistencia al cambio del personal del área de créditos, la falta de un marco formal para el análisis de riesgos, y la presencia de procedimientos improvisados y escasamente documentados. Estos obstáculos son una mezcla de elementos culturales, técnicos y organizativos que dificultan la implementación eficaz del modelo COSO. Específicamente, la inadecuada gestión de procesos de aprobación de créditos y seguimiento de cartera que restringe el monitoreo, la transparencia y el control sobre los créditos concedidos, creando así una vulnerabilidad institucional.

En conclusión, se reconocen tres barreras críticas: la resistencia al cambio del personal operativo, la falta de un esquema formal para el análisis de riesgos, y la presencia de procedimientos improvisados y escasamente documentados. Estos obstáculos son una mezcla de elementos culturales, técnicos y organizativos que dificultan la implementación eficaz del modelo COSO. Específicamente, la incorrecta gestión de procesos de aprobación y seguimiento de créditos, creando así una vulnerabilidad institucional.

Capítulo II

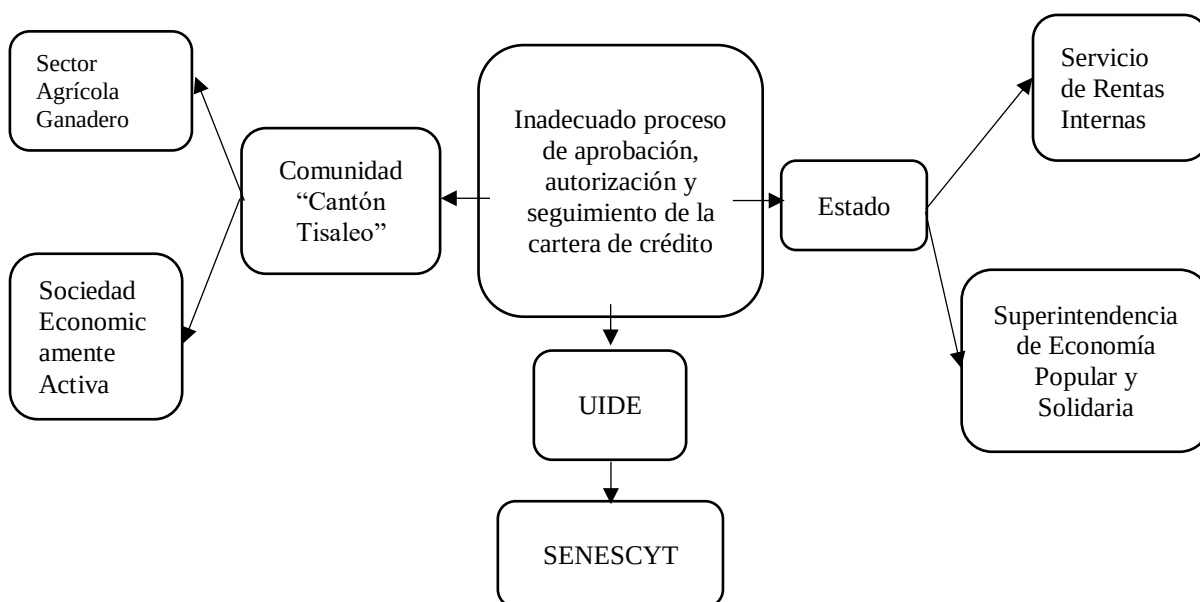
Análisis de Involucrados

Mapeo de Involucrados

El análisis de las partes interesadas permite establecer cuáles son los actores directos e indirectos que pueden afectar de manera positiva o negativa el sistema de control interno. De acuerdo, con Rivera (2020), la identificación de las partes involucradas permite analizar los beneficios del modelo de control interno; además, esta información sirve para involucrar a todos aquellos actores para que sean partícipes del proceso y se ejecute de manera adecuada.

Figura 1

Mapeo de involucrados



Nota. Problema central tomada de matriz T

Análisis del Mapeo de involucrados

La Figura 1 muestra las conexiones y la influencia que existe entre los actores involucrados. Se tiene al sector agrícola-ganadero quienes serán los beneficiarios directos o indirectos de los productos financieros que ofrece la caja de ahorros, luego está la sociedad - economía - activación responde al entorno económico en el cual se desenvuelve la caja de ahorro, el servicio de rentas internas es la encargada de supervisar y de ejercer control

tributario sobre sus operaciones. Como entidades centrales se tiene a la UIDE que es el origen de la investigación y una institución educativa y a la SENESCYT que es que se encarga de controlar a las instituciones de educación superior para garantizar una educación de calidad. En lo que respecta al cantón Tisaleo se convierte en el escenario en el cual todas estas partes involucradas interactúan.

Es así que este mapa de involucrados ha proporcionado una base para identificar cómo interactúan estas partes y cuál es la influencia con respecto a la elaboración de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, dado que se consideran tanto actores locales como entidades reguladoras que permitirán establecer acciones para fomentar la eficiencia financiera de la caja de ahorros.

Matriz de Análisis de Involucrados

Esta herramienta permite identificar, clasificar y analizar a todos los involucrados que puedan verse afectados de manera directa o indirecta mediante la aplicación del sistema de control interno. Tiene como finalidad determinar la influencia para desarrollar estrategias que se adapten a la problemática y que motiven a una participación activa de cada uno (Jiménez, 2022).

Tabla 2

Matriz de Análisis de Involucrados

Actores involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Cooperación & conflictos potenciales
ESTADO (SEPS, SRI)	Prevenir fraudes y garantizar la transparencia institucional.	Peligro de evasión de las obligaciones tributarias.	Potestad para establecer normas, y ejercer medidas correctivas y desarrollar políticas gubernamentales	Proteger a los clientes del sistema financiero solidario.	Alta Cooperación técnica y normativa; posibles conflictos si la caja de ahorros incumple con lo normativa.
Comunidad del Cantón Tisaleo	Acceso a préstamos equitativos, transparentes y que se adecuen a sus requerimientos locales.	Inseguridad en el sistema, favoritismo y escasez de información.	Legitimidad social, involucramiento ciudadano, estructuración colectiva	Equilibrio en el acceso a la financiación, crecimiento local y robustecimiento de la economía popular.	Cooperación activa si existe participación; disputa si se detectan desigualdades o ausencia de transparencia
Sector Agrícola y ganadero	Adquirir financiación a tiempo y en función de sus ciclos de producción según las circunstancias rurales.	Inadecuada estructuración de los procesos crediticios.	Habilidad productiva, contribución al crecimiento local.	Adquisición de préstamos adaptables, optimización de la Infraestructura	Alta: Cooperación de préstamos adaptables, conflicto si el sistema continúa siendo excluyente o ineficaz.
Sociedad económicamente activa	Promover el emprendimiento y el consumo consciente y responsable	Inseguridad económica, exclusión de préstamos, demora en la aprobación	Constante necesidad de servicios financieros, impulso económico y creación de puestos de trabajo.	Acceso a un sistema financiero sólido, claro y asequible para todos los sectores.	Cooperación si se perciben incluidos; conflicto si la sensación de exclusión o la desigualdad persiste.

Nota. Información tomada de actores involucrados

Análisis de la Matriz de Involucrados

El análisis de la matriz de involucrados muestra que existe una alta expectativa y vigilancia por parte del Estado, por lo tanto, el diseño del sistema de control interno

obligatoriamente debe estar alineado con la normativa vigente. En cuanto a los actores sociales y productivos como la comunidad los agricultores tienen la disposición de cooperar para que la caja de ahorro pueda corregir fallas internas en el proceso de crédito, mejorar la transparencia y fortalecer el proceso de aprobación crediticia. Además, se logra determinar que existe una brecha entre lo que se percibe y lo que se espera que resulta de la falta de información y de comunicación Clara lo cual es un mecanismo que se utiliza en el sistema COSO. Por lo tanto, el diseño de este sistema de control interno deberá incluir estrategias de gestión que involucren a todos los involucrados con la finalidad de mejorar la coordinación entre todos ellos y de que la caja de ahorro pueda solventar sus deficiencias.

Capítulo III

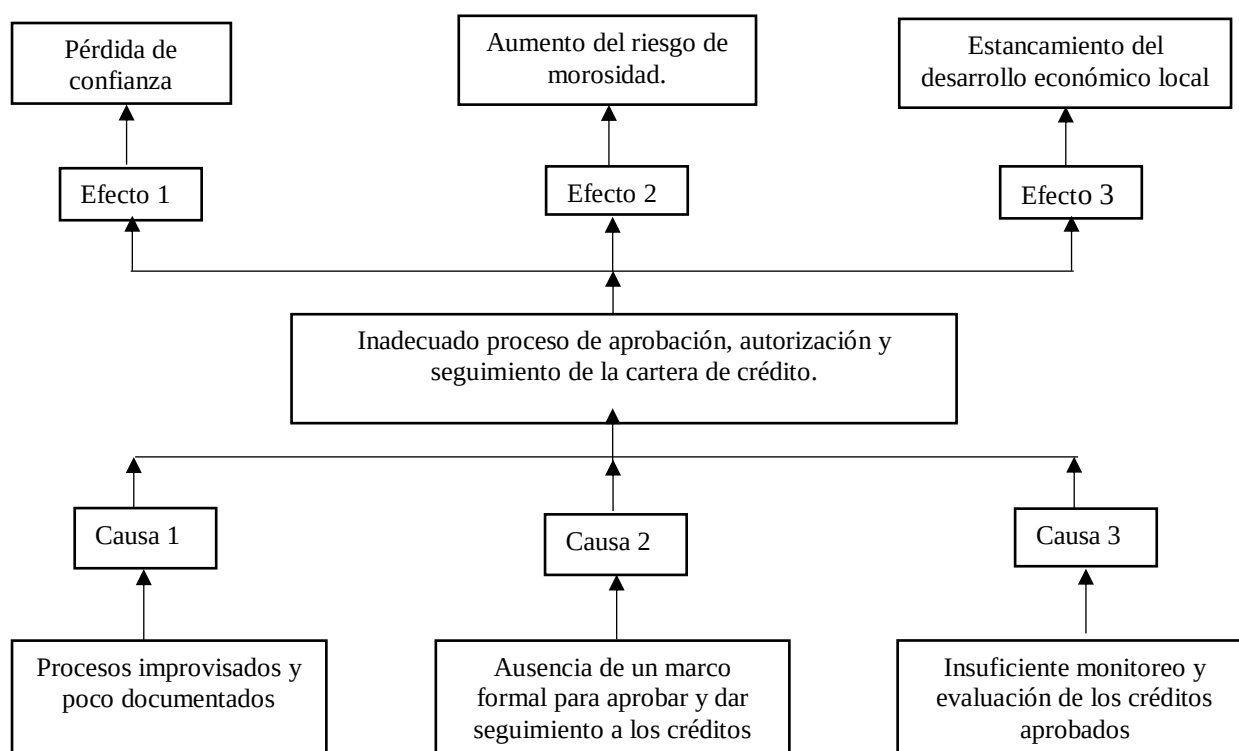
PROBLEMAS Y OBJETIVOS

Árbol de problemas

El análisis del árbol de problemas (también llamado análisis situacional o simplemente análisis de problemas) ayuda a encontrar soluciones al trazar la anatomía de la causa y el efecto en torno a un problema de forma similar a un mapa mental, pero con más estructura. El problema puede desglosarse en partes manejables y definibles. Esto permite una priorización más clara de los factores y ayuda a enfocar los objetivos. De esta manera, se comprende mejor el problema y sus causas, a menudo interconectadas y a veces contradictorias (González et al., 2023).

Figura 2

Árbol de problemas



Nota. Información tomada de la Caja de Ahorros San Mariano

Análisis del árbol de problemas

En la Figura 2 se evidencia el problema central en el cual radica la investigación, que es la deficiencia del control interno en el proceso de aprobación y seguimiento de créditos. A partir de este punto se presentan las tres causas principales y cuáles son sus principales efectos. La primera causa son los procesos improvisados y la falta de documentación, lo cual afecta a los procesos de aprobación disminuyendo así la confianza de los socios e inversionistas. La segunda causa es la ausencia de un marco formal que permita a los encargados del área de crédito identificar, analizar y mitigar los riesgos al momento aprobar y dar seguimiento a créditos, dando como resultado un incremento del riesgo de morosidad, lo que disminuye la rentabilidad de la caja de ahorro. En lo que respecta a la tercera causa, se tiene Insuficiente monitoreo y evaluación de los créditos aprobados. Por tanto, buscan otras soluciones que pueden ser formales o informales, dando como resultado una disminución en la dinámica y el desarrollo local.

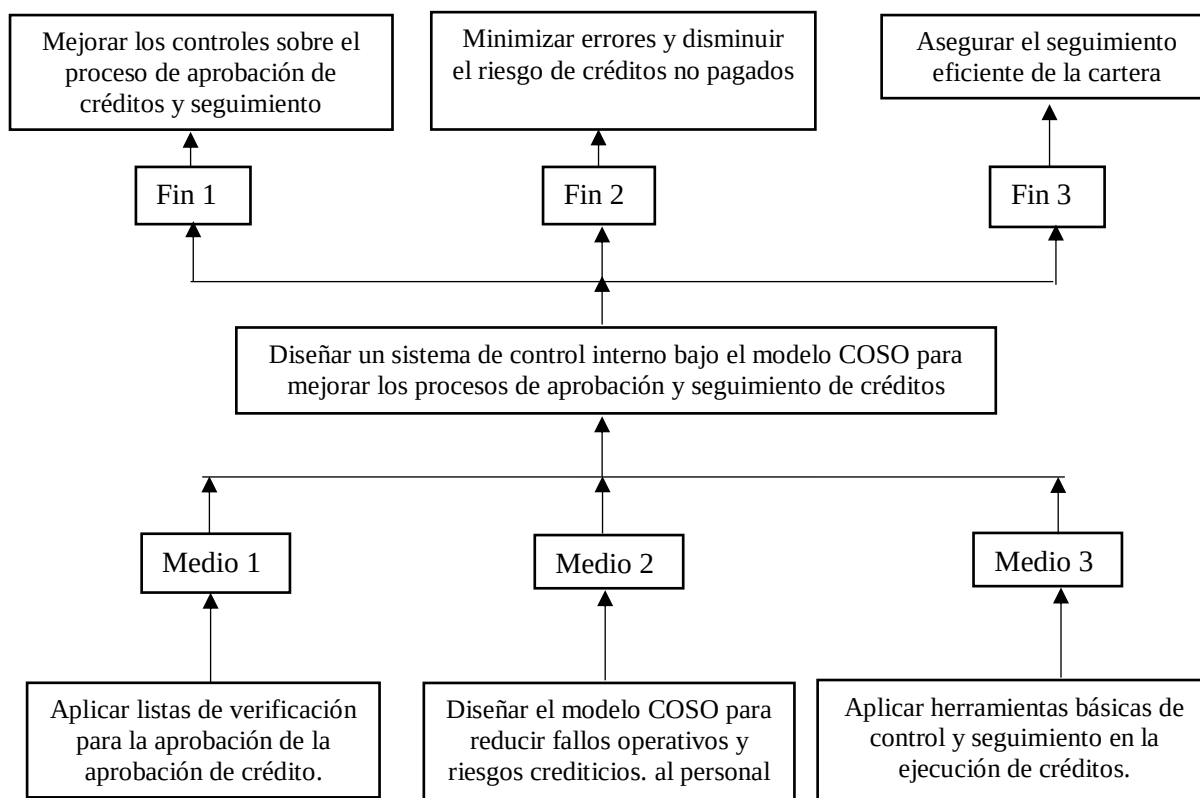
Estas tres debilidades son relevantes para la caja de ahorro, ya que afectan a sus operaciones debido a un deficiente control en las áreas de aprobación y seguimiento de créditos. Al relacionarlo con los componentes del modelo COSO, se disminuye el ambiente de control debido al incremento de la morosidad, la pérdida de confianza, la falta de políticas establecidas; no se realiza ningún tipo de evaluación de riesgos ni tampoco se establecen actividades de control que permitan documentar y supervisar el proceso. Además, no existe un flujo adecuado de información, disminuyendo la confiabilidad de la información, y no se han establecido mecanismos de supervisión para evaluar la eficiencia de las actividades relacionadas con la concesión de créditos.

Árbol de objetivos

El árbol de objetivos describe la situación futura deseada y es un paso hacia el diseño de lo que hará el proyecto. Puede ayudarle a determinar los productos, los resultados y el impacto de su proyecto. El concepto detrás del árbol de objetivos es simple: convertir los problemas identificados en su árbol de problemas en objetivos, convirtiendo los enunciados de los problemas en condiciones propicias para el estado ideal (Díaz et al., 2022)

Figura 3

Árbol de objetivos



Nota. Información tomada de la Caja de Ahorros San Mariano

Análisis del árbol de objetivos

Al analizar la Figura 3, terminado los objetivos de la investigación, siendo el principal el diseño de un sistema de control interno bajo el modelo COSO para el área de créditos. Ese objetivo tiene como finalidad transformar las debilidades o las deficiencias que se han

detectado en el árbol de problemas para convertirlas en oportunidades de mejorar y de establecer mecanismos que permitan optimizar el proceso de otorgamiento de crédito. Para lograr con este objetivo general, se establecen como objetivos específicos el mejoramiento de los controles dentro del proceso de aprobación de crédito con la finalidad de disminuir la morosidad; evitar errores en la aprobación de créditos y facilitar la evaluación de la documentación y del perfil del solicitante de crédito. Esto con la finalidad de asegurar un seguimiento efectivo de la cartera mediante el establecimiento de actividades de control y de políticas de gestión de cobranzas.

Adicionalmente, se establecen también los medios que se utilizarán para el logro de estos objetivos, como la aplicación de auditorías que permitirán verificar cómo se ejecutó el proceso y cuál fue la documentación que se evaluó, el establecimiento de un marco formal basado en el modelo COSO que permita identificar debilidades y establecer acciones correctivas de manera oportuna y diseñar políticas que direccionen el procedimiento de manera efectiva. Es así que esos objetivos tienen un enfoque práctico que permite estructurar no solamente la investigación, sino también las actividades y los medios necesarios para que la propuesta de sistema de control interno solviente las deficiencias y permita mejorar el proceso de concesión de créditos.

Capítulo IV

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Matriz de Análisis de Alternativas

Un análisis de alternativas es la evaluación de las distintas vías disponibles para alcanzar la meta de un proyecto o un objetivo específico de gestión de proyectos. Va más allá del statu quo para comparar diferentes maneras de realizar el trabajo. Estos factores pueden ser operativos, como el coste, el riesgo y la eficacia, así como las posibles deficiencias de dichos factores operativos (Sanabria, 2021).

Tabla 3

Matriz de análisis de alternativas

Alternativa	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Diseñar un sistema de evaluación de riesgos bajo el modelo COSO para la aprobación y seguimiento	4	5	4	4	3	20	ALTA
Aplicar listas de verificación mediante un protocolo estructurado para evaluar solicitudes.	4	5	5	5	5	24	ALTA
Socializar al personal en la mejora del control interno	2	3	3	2	2	12	BAJO
Aplicar herramientas básicas de control y seguimiento en la ejecución de créditos.	1	2	2	2	2	9	BAJO
Mejorar los procesos de aprobación y seguimiento de cartera.	5	4	5	5	5	24	ALTA
Asegurar seguimiento efectivo de la cartera	2	3	2	3	2	12	BAJO
Diseñar indicadores clave en las listas para el monitoreo de riesgos y cumplimiento normativo.	4	5	4	4	3	20	ALTA

Elaborar de un diseño de matriz de seguimiento que vincule la aprobación con el seguimiento de créditos.	5	4	5	4	4	22	ALTA
--	---	---	---	---	---	----	------

Nota. Información tomada de la Caja de Ahorros San Mariano

Análisis de Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

La Tabla 3 permite evaluar cinco criterios que incluyen impacto sobre el propósito, factibilidad técnica, factibilidad financiera, factibilidad social y factibilidad política con una escala de valoración de 1 a 5, siendo esta última el valor más alto. Todas las alternativas tienen un nivel de consistencia alto debido a puntuaciones entre 20 y 24, indicando que son factibles y se alinean con los objetivos de la investigación y, sobre todo, aportan a establecer y diseñar un sistema de control interno que solvante las deficiencias de la caja de ahorros.

Entre las alternativas que cuentan con un puntaje de 24, como la aplicación de listas de verificación, la mejora de los controles y el establecimiento de acciones de seguimiento, se considerarán como acciones prioritarias para un buen desarrollo del proceso de concesión de créditos. La alternativa principal en cuanto al diseño de una matriz de evaluación del riesgo bajo el modelo COSO tiene el puntaje más bajo con 20 puntos debido a la factibilidad social y políticas que presentaron un nivel moderado. Indicando que la empresa debe contar con un plan de socialización y capacitación a los empleados del área de créditos sobre las políticas de aprobación y seguimiento de créditos con la finalidad de que este sistema sea aplicado de manera eficiente.

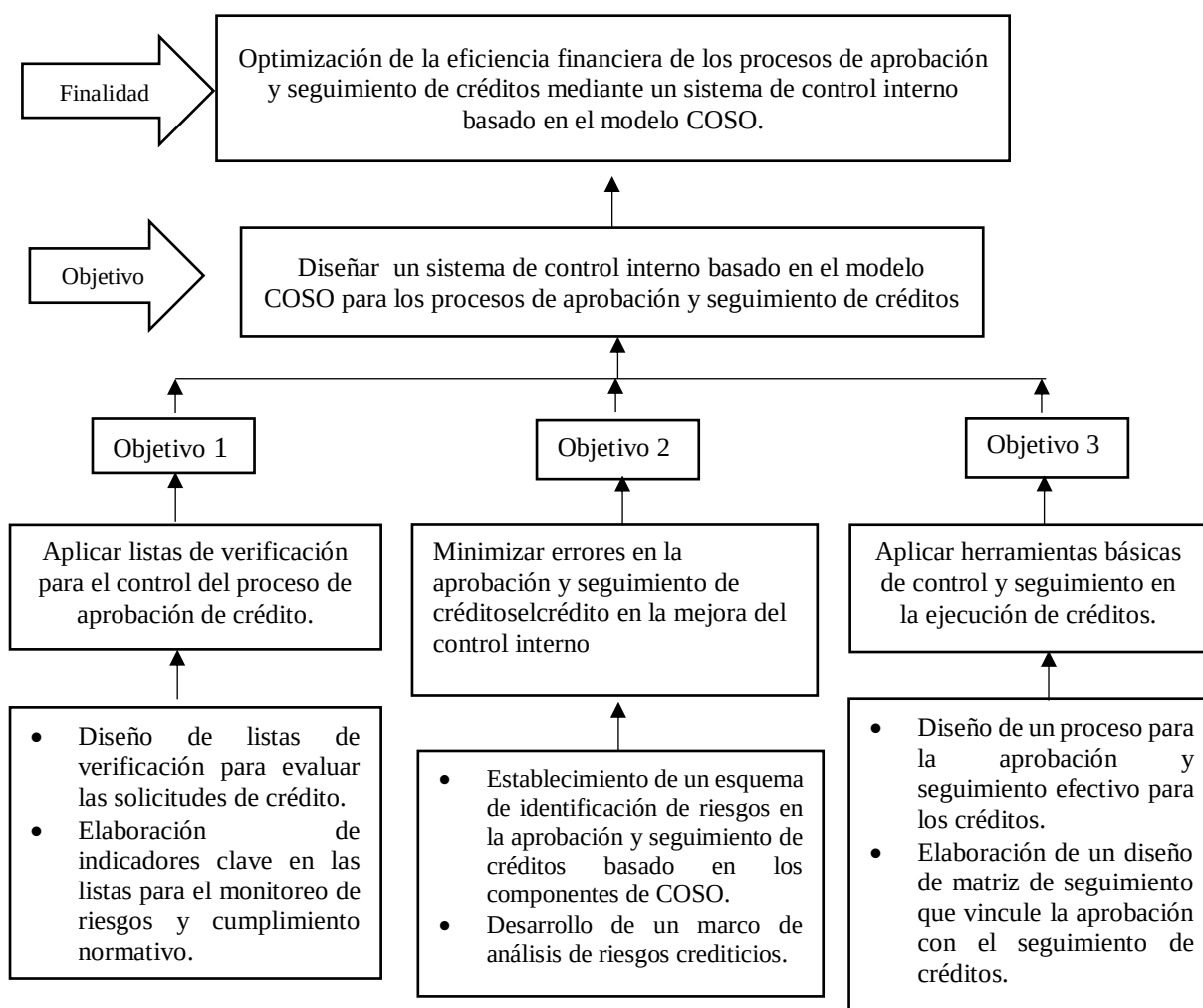
Esta valoración ha evidenciado que la caja de ahorros requiere de un análisis integral basado en el modelo COSO para establecer las acciones correctivas y formalizar el proceso de concesión de créditos para disminuir la morosidad e incremento de la rentabilidad.

Diagrama de Estrategias

Describe los principales objetivos estratégicos de una organización o equipo empresarial. El diagrama muestra cuatro perspectivas clave que definen una estrategia. Las perspectivas más comunes son: financiera, cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. El diagrama se utiliza como herramienta de comunicación para garantizar un entendimiento común de la estrategia, enfocar los esfuerzos de la organización y facilitar la evaluación del progreso (Vega et al., 2022).

Figura 4

Diagrama de Estrategias



Nota. Información tomada de la Caja de Ahorros San Mariano

Análisis del Diagrama de Estrategias

La Figura 4 muestra la relación que existe entre los objetivos y las estrategias para dar cumplimiento a los mismos. Es así que el objetivo general refleja un enfoque teórico y práctico con la finalidad de diseñar el sistema de control interno y que sea la caja de ahorro quien lo aplique para corregir las deficiencias del proceso de aprobación y seguimiento de créditos. Mediante la elaboración de listas de verificación e indicadores de cumplimiento se podrá evaluar el proceso y establecer acciones correctivas de manera oportuna. Para poder minimizar estos hallazgos o problemas, se propone la evaluación del riesgo y el establecimiento de acciones de control y supervisión para disminuir la morosidad y la pérdida de confianza por parte de los socios. En cuanto al objetivo de establecer herramientas de seguimiento, se pretende que existan actividades precisas para controlar el proceso y asegurarse de que se ha ejecutado de la mejor manera. En este contexto, tanto los objetivos como las estrategias que se proponen permiten abordar las debilidades y establecer acciones para fortalecer los resultados y asegurarse de que el proceso de concesión de créditos se ejecute de manera eficiente.

Capítulo V

PROPUESTA

Introducción de la Propuesta

En una economía en donde las actividades financieras son cada vez más complejas y reguladas, es necesario que entidades financieras como la Caja de Ahorros San Mariano, que enfrentan desafíos para gestionar de manera adecuada el otorgamiento de créditos, establezcan acciones que les permitan disminuir la morosidad y los riesgos financieros. Aspectos como la morosidad, los riesgos operativos y la falta de control han hecho que se disminuya la eficiencia en la gestión de los recursos, lo cual da como resultado que la entidad no pueda operar de manera adecuada. Es así que el modelo COSO se utilizará como un marco que permita diseñar un sistema de control interno que se adapte a las necesidades específicas de la institución financiera, garantizando no solamente una correcta evaluación del perfil del solicitante, sino también del cumplimiento normativo.

Esta propuesta tiene la finalidad de abordar los riesgos y los problemas a través de la elaboración e implementación de un sistema de control interno para el área de crédito de la Caja de Ahorros San Mariano. El modelo se orienta a identificar riesgos, establecer actividades de control y mitigar los efectos negativos. Para lo cual es necesario establecer acciones que estandaricen los procesos y propongan una estructura que facilite la supervisión de cada etapa. El enfoque de la propuesta será teórico y práctico, ya que establecerá las bases para la ejecución de la misma, ofreciendo una solución innovadora e integral.

Antecedentes de la propuesta

Esta propuesta se fundamenta en el análisis del sistema de control interno del departamento de créditos de la Caja de Ahorro San Mariano, lo que facilitó la detección de puntos fuertes y áreas de mejora en cada uno de los elementos del modelo COSO I. Esta propuesta incluye las medidas requeridas para optimizar el control interno de la caja de

ahorro y reducir los riesgos.

Para la aplicación de esta propuesta se diseñarán cada una de las recomendaciones para los hallazgos y debilidades encontrados, las cuales deberán ser aplicadas por el nivel administrativo de la Caja de Ahorro.

Justificación

Esta propuesta permitirá solventar las debilidades encontradas en el componente ambiente de control, como es la falta de un código de ética, funciones y políticas de gestión del talento humano. En el componente de evaluación y riesgos, permitirá solventar la ausencia de procedimientos para la morosidad, aplicar informes de riesgo y aplicar controles a la tecnología. Permitirá mejorar el sistema de control interno, además de incrementar la confianza de los socios.

Objetivo General

Diseñar un sistema de control interno bajo el modelo COSO para mejorar los procesos de aprobación y seguimiento de créditos.

Objetivos Específicos

- Mejorar los controles sobre el proceso de aprobación de créditos y seguimiento.
- Minimizar errores y disminuir el riesgo de créditos no pagados.
- Asegurar el seguimiento eficiente de la cartera.

Orientación para el estudio

Control Interno

El control interno reduce las brechas de integridad que pueden deberse a errores imprevistos, desconocimiento de los principios contables, sesgos involuntarios, falsificación deliberada y desvío de los principios contables generalmente aceptados. El control interno enfatiza la importancia de la transparencia como un elemento esencial de la rendición de cuentas del sector público. El control interno cumple con las obligaciones de rendición de

cuentas. Es el deber que recae sobre una persona que ostenta mando, autoridad o un cargo de confianza para actuar en nombre y representación de otra persona, de asumir la responsabilidad de sus acciones y rendir cuentas de su gestión cuando sea indispensable (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission, 2023).

Castañeda (2018) argumenta que un sistema de control interno sólido es una herramienta de gestión eficaz y un medio para que una empresa alcance sus objetivos de rendimiento y rentabilidad, y evite la pérdida de recursos. Dichos sistemas ayudan a garantizar la fiabilidad de los informes financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones. El autor mencionado afirma además que los casos de fraude financiero suelen estar vinculados a un sistema de control interno deficiente.

El entorno de control se considera el tono desde la cúpula de una institución, influyendo en la percepción de sus empleados. Es la actitud de una organización y su forma de operar. Se centra en la creación de un ambiente en el que las personas puedan llevar a cabo sus actividades y tareas de control eficazmente. El entorno de control es el conjunto de principios, procesos y estructuras que sientan las bases para implementar el control interno en toda la organización. El consejo de administración y la alta dirección marcan el tono desde la cúpula respecto a la importancia del control interno, incluyendo los estándares de conducta (COSO, 2023).

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de directrices y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la gerencia para mitigar los riesgos para el logro de los objetivos. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la entidad, en varias etapas dentro de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico. Pueden ser de naturaleza disuasoria o detectivesca y pueden abarcar una gama de actividades manuales y automatizadas, como autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño (COSO, 2023).

La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para determinar y evaluar los peligros para el logro de las metas. Los riesgos para el logro de estos objetivos de toda la entidad se consideran en relación con las tolerancias de riesgo convencionales. Por lo tanto, la evaluación de riesgos forma la base para determinar cómo se gestionarán los riesgos. Un prerequisite para la evaluación de riesgos es la formulación de objetivos, vinculados a diversos niveles de la entidad (COSO, 2023).

La comunicación es el proceso recurrente e iterativo de proporcionar, distribuir y obtener la información necesaria. Es el medio por el cual la información se distribuye por toda la organización, fluyendo hacia arriba, hacia abajo y a través de ella. Permite que los empleados reciban un mensaje claro de la alta dirección que indica que las tareas de control deben tomarse en serio. El comunicado externo tiene una doble función: permite la recepción de mensajes de información externa relevante y ofrece información a terceros en respuesta a las necesidades y perspectivas (COSO, 2023).

El monitoreo es el procedimiento para evaluar el valor del desempeño de un sistema a lo largo del tiempo. El personal debe evaluar los diversos sistemas de control interno y sus actualizaciones de forma continua; cualquier deficiencia detectada debe abordarse de inmediato e integrarse en todos los sistemas de control interno. El monitoreo del control interno debe abarcar procedimientos y técnicas para que los resultados de las auditorías y otras revisiones se resuelvan rápidamente (COSO, 2023).

Metodología COSO I

El marco conceptual para este estudio fue el marco conceptual integrado de control interno COSO. El COSO fue establecido en Estados Unidos por organizaciones del sector privado dedicadas a orientar a entidades gubernamentales y privadas en aspectos relevantes de gobernanza organizacional, ética empresarial, control interno, gestión de riesgos empresariales, fraude e informes financieros (Cabrera et al., 2021).

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, o COSO, es una iniciativa del sector privado liderada por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), el Instituto de Contadores de Gestión (IMA), la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), el Instituto de Auditores Internos (IIA) y la Asociación Internacional de Ejecutivos Financieros (FEI). El COSO se formó para investigar los escándalos de fraude de las décadas de 1970 y 1980, y en 1992 publicó un marco de control interno (COSO, 2023).

Este Marco Integrado de Control Interno COSO, proporcionó orientación sobre cómo las organizaciones pueden implementar controles para prevenir, detectar y gestionar el riesgo de fraude relacionado con la información financiera externa. Este artículo desglosará los cinco pilares y diecisiete principios del marco COSO, así como cómo implementarlo y utilizarlo como base para los controles internos modernos y la disuasión del fraude (COSO, 2023).

El siguiente gráfico del "cubo" de COSO resume los pilares y componentes del marco COSO. En la primera cara del cubo se encuentran los cinco fundamentos de los controles internos. En la cara superior se encuentran las categorías de objetivos de control, es decir, los objetivos operativos, de cumplimiento y de informes de la organización en relación con los controles internos. En la última cara del cubo se encuentran los niveles en los que se deben implementar los controles, desde el nivel de entidad hasta el nivel funcional (COSO, 2023).

Figura 5*Componentes del control interno*

Nota. Tomado de Internal Control - Integrated Framework, de COSO (2023)

Componente del modelo COSO I

Entorno de Control: El entorno de control se considera el tono desde la alta dirección de una institución, influyendo en la percepción de sus empleados. Es la actitud de una organización y su forma de operar. Se centra en la creación de un ambiente en el que las personas puedan realizar sus actividades y llevar a cabo sus tareas de control eficazmente. El entorno de control es el conjunto de principios, procesos y estructuras que sientan las bases para implementar el control interno en toda la organización (COSO, 2023).

Actividades de Control: Las actividades de control son las acciones establecidas mediante directrices y procedimientos que ayudan a garantizar que se cumplan las instrucciones de la gerencia para mitigar los riesgos que afectan el logro de los objetivos. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la entidad, en diversas etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico. Pueden ser de carácter disuasorio o de detección y abarcar diversas actividades manuales y automatizadas, como autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, conciliaciones y evaluaciones del rendimiento (COSO, 2023).

Evaluación de Riesgos: La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para determinar y evaluar los riesgos que afectan el logro de los objetivos. Los riesgos para el logro de estos objetivos en toda la entidad se consideran en relación con las tolerancias de riesgo convencionales. Por lo tanto, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán los riesgos. Un requisito previo para la evaluación de riesgos es la formulación de objetivos, vinculados a los diversos niveles de la entidad (COSO, 2023).

Información y Comunicación: La comunicación es el proceso recurrente e iterativo de proporcionar, distribuir y obtener la información necesaria. Es el medio por el cual la información se distribuye por toda la organización, fluyendo hacia arriba, hacia abajo y a través de ella. Permite que los empleados reciban un mensaje claro de la alta dirección que indica que las tareas de control deben tomarse en serio. El comunicado externo tiene una doble función: permite la recepción de mensajes de información externa relevante y ofrece información a terceros en respuesta a las necesidades y perspectivas (COSO, 2023).

Monitoreo de actividades: El monitoreo es el procedimiento que evalúa el valor del desempeño de un sistema a lo largo del tiempo. El personal debe evaluar los diversos sistemas de control interno y sus actualizaciones de forma continua; cualquier deficiencia detectada debe abordarse de inmediato e incorporarse a todo el sistema de control interno. El monitoreo del control interno debe abarcar procedimientos y técnicas para que los resultados de las auditorías y otras revisiones se resuelvan rápidamente (COSO, 2023).

Riesgo

El riesgo de auditoría es un concepto clave en la auditoría financiera. Se refiere a la posibilidad de que los auditores emitan una opinión inapropiada sobre estados financieros con incorrecciones materiales. Comprender los tipos de riesgo de auditoría ayuda a los auditores a emitir juicios fundamentados y a minimizar errores durante el proceso (Castañeda, 2018).

Existen tres tipos principales de riesgo de auditoría: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección, junto con un cuarto concepto relacionado, el riesgo de muestreo, que puede afectar la fiabilidad de la evidencia de auditoría (Catagua et al., 2023).

Evaluación del Riesgo

La evaluación de riesgos es un enfoque sistemático para identificar y caracterizar los riesgos, así como para evaluar su importancia, con el fin de fundamentar las decisiones de gestión. Sus componentes incluyen la identificación, el análisis y la evaluación de riesgos. Una evaluación de riesgos es un proceso que identifica los peligros potenciales y analiza qué podría suceder si se producen. Un análisis de impacto en el negocio es un proceso que determina las posibles consecuencias de interrumpir procesos de negocio críticos o urgentes (Bautista y Pérez, 2021).

La evaluación de riesgos implica comparar los niveles estimados de riesgo con los criterios de riesgo para determinar su importancia y tomar decisiones sobre su tratamiento. En la mayoría de las actividades, los riesgos pueden reducirse implementando controles adicionales u otras opciones de tratamiento, pero esto suele conllevar un mayor coste o inconvenientes. Es raro que se puedan eliminar completamente los riesgos sin interrumpir la actividad (Loayza y Jaramillo, 2023).

Riesgo inherente: El riesgo inherente se describe como la susceptibilidad de una afirmación sobre una clase de transacción, saldo de cuenta o divulgación a una declaración errónea que podría ser significativa, ya sea individualmente o en conjunto con otras declaraciones erróneas, antes de considerar cualquier control relacionado (Pacheco, 2023).

Riesgo de control: El riesgo de control es el riesgo de que el sistema de control interno de la entidad no prevenga, detecte y corrija una incorrección oportunamente. Esto puede deberse a controles internos deficientes o inexistentes (Pacheco, 2023).

Riesgo de detección: Consiste en que los procedimientos aplicados por el auditor para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo no detecten una incorrección existente que podría ser material. Los candidatos deben tener presente que el riesgo de detección es el único riesgo bajo el control del auditor. Recuerde también que el riesgo de detección no forma parte del riesgo de incorrección material (Pacheco, 2023).

Cuestionarios

El cuestionario constituye la base de cualquier encuesta, y su éxito reside en su diseño. Es simplemente una lista de preguntas mimeografiadas o impresas que el encuestado completa o completa para que éste dé su opinión (Rebollo y Ábalos, 2022).

Un cuestionario es el principal medio para recopilar datos primarios cuantitativos. Permite recopilar datos cuantitativos de forma estandarizada, de modo que sean coherentes y consistentes internamente para su análisis. Los cuestionarios siempre deben tener un propósito definido relacionado con los objetivos de la investigación, y debe quedar claro desde el principio cómo se utilizarán los hallazgos (Vízcaíno et al., 2023).

Código de ética

Un código de ética es un conjunto de principios rectores que ayudan a los miembros de organizaciones, profesionales o empleados a actuar con integridad en el desempeño de sus funciones. Estos principios establecen el estándar de comportamiento esperado de los miembros, profesionales o empleados, y las sanciones por infringirlo pueden ser severas (Sabido et al., 2023).

Estos códigos de ética se basan en los valores fundamentales de cada organización. A menudo se refieren a cuestiones de responsabilidad corporativa, como actuar en beneficio de la sociedad en general y gestionar la organización de manera ambientalmente sostenible. A diferencia de los códigos basados en el cumplimiento, son una forma de autorregulación y, por lo tanto, violarlos puede no resultar en ninguna infracción legal, pero es probable que

resulten en una acción disciplinaria dentro de la organización (González J. , 2022).

Plan de capacitación

Los programas de capacitación para empleados son iniciativas estructuradas dentro de las organizaciones que buscan mejorar los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados. Estos programas permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades, adquirir conocimientos y mejorar su desempeño laboral. La capacitación puede abarcar diversos temas, desde habilidades técnicas específicas de cada puesto hasta habilidades interpersonales como la comunicación y el liderazgo. El objetivo final de la capacitación de los miembros del equipo es aumentar la competencia individual y colectiva, lo que se traduce en una mayor productividad, una mayor satisfacción laboral y un mejor rendimiento organizacional (Pérez y Flores, 2022).

Gestión de recursos humanos

La Gestión de Recursos Humanos (HRM) se refiere a la práctica de reclutar, contratar, desplegar y gestionar a los empleados de una organización. Es una función estratégica y sistemática que involucra la gestión de las personas, así como las políticas y procesos de trabajo, con el objetivo de mejorar la contribución de los empleados a la organización en términos de productividad, calidad y cultura empresarial (Pérez y Flores, 2022).

Es crucial en las organizaciones ya que se encarga de la gestión del capital humano, asegurando que los empleados contribuyan de manera efectiva al éxito de la empresa. A través de HRM, se mejoran los procesos internos mediante la implementación de estrategias basadas en datos, lo que optimiza el rendimiento de los empleados y promueve la satisfacción laboral. Además, HRM facilita el desarrollo del talento y mantiene un ambiente de trabajo seguro y positivo, alineando las competencias del capital humano con las metas organizacionales (González y Carrillo, 2022).

Proceso de aprobación de créditos

Los prestatarios deben completar un proceso llamado aprobación de crédito para calificar para un préstamo. Mediante este proceso, el prestamista evalúa la capacidad y disposición del prestatario para pagar la totalidad (intereses y capital) del préstamo a tiempo. Cualquier préstamo otorgado por una institución financiera está sujeto a este proceso para gestionar el nivel de exposición al riesgo del banco (Ibañez y Toledo, 2021).

Al evaluar la solvencia de un prestatario corporativo, el prestamista analiza los estados financieros del cliente, incluyendo el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de caja, así como la rotación de inventario, la estructura de la deuda, el desempeño de la gerencia y las condiciones del mercado. Otros factores incluyen la deuda pendiente del prestatario, el monto del préstamo requerido, el plazo del préstamo solicitado y la frecuencia del préstamo (Intriago y Zambrano, 2022).

Seguimiento de cartera

Las instituciones financieras miden y gestionan cada vez más el riesgo de sus exposiciones crediticias a nivel de cartera, además de a nivel de transacción. Se ha prestado mayor atención a la denominada gestión de cartera de crédito (GCC) por diversas razones. La primera es un mayor reconocimiento de que las exposiciones crediticias individuales pueden estar altamente correlacionadas, lo que deja a los bancos expuestos a la posibilidad de enfrentar múltiples eventos crediticios adversos (Bernal et al., 2021).

La GCC puede ayudar a reducir estas concentraciones indeseables de riesgo crediticio. Otros factores impulsores han sido el mayor énfasis en la mejora de los perfiles de riesgo/rentabilidad de las carteras de crédito y un mejor uso del capital regulatorio. Asimismo, las oportunidades para gestionar las exposiciones crediticias de forma proactiva, una vez originadas, se han visto facilitadas por la mejora de la liquidez en el mercado secundario de préstamos, la creciente importancia de los préstamos sindicados, la

disponibilidad de derivados de crédito y la creciente disponibilidad de modelos sofisticados para la evaluación del riesgo crediticio, así como por la mejora de los datos y las tecnologías de la información que facilitan la gestión del riesgo crediticio a nivel de cartera (Benito et al., 2022).

Indicadores

Los indicadores de solidez financiera son indicadores compilados para monitorear la salud y solidez de las instituciones y mercados financieros, así como de sus contrapartes corporativas y domésticas. Estos incluyen información agregada sobre las instituciones financieras e indicadores representativos de los mercados en los que operan. Los indicadores respaldan la evaluación y el monitoreo de las fortalezas y vulnerabilidades de los sistemas financieros, en particular los indicadores macroeconómicos (Calahorrano et al., 2021).

El análisis y aplicación de estos indicadores consisten en la evaluación y el monitoreo de las fortalezas y vulnerabilidades de los sistemas financieros. Esto abarca información cuantitativa tanto de los ISF como de indicadores que ofrecen un panorama más amplio de las circunstancias económicas y financieras, como el crecimiento del PIB y la inflación, junto con información sobre la estructura del sistema financiero, información cualitativa sobre el marco institucional y regulatorio, en particular mediante evaluaciones del cumplimiento de las normas y códigos internacionales del sector financiero, y los resultados de las pruebas de estrés (Macías y Delgado, 2023).

Relación de contenidos

Mejorar los controles sobre el proceso de aprobación de créditos y seguimiento (OE 1)

- Revisión de los procedimientos de aprobación de créditos
- Revisión de los procedimientos de seguimiento de cartera
- Desarrollo de un formato de registro de la información de los solicitantes
- Diseño de indicadores para evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos de

aprobación de créditos y seguimiento de cartera

- Desarrollo de un código de ética

Minimizar errores y disminuir el riesgo de créditos no pagados (OE 2)

- Desarrollo de una matriz de para el seguimiento la cartera de crédito y actualización de los procedimientos de control
- Diseño de una matriz de identificación y clasificación de riesgos
- Propuesta de políticas de mitigación de riesgos
- Desarrollo de una matriz de evaluación de riesgo
- Diseño de políticas o lineamientos para analizar la morosidad
- Revisión de los procedimientos de evaluación de morosidad

Asegurar el seguimiento eficiente de la cartera (OE 3)

- Diseño de políticas de gestión de recursos humanos
- Implementación de lineamientos para sancionar a los colaboradores
- Capacitación del equipo de aprobación y seguimiento de cartera
- Diseño de un formato de informe de riesgos

Metodología utilizada

La metodología de esta investigación tiene como propósito establecer las acciones que permitan diseñar un sistema de control interno basado en el COSO I, con la finalidad de mejorar y solventar las deficiencias detectadas en los procedimientos de aprobación de créditos y seguimiento de la cartera.

El enfoque fue cuantitativo dado que se elaboró un cuestionario para determinar las deficiencias con base en los cinco componentes del modelo COSO. Estos resultados permitieron medir y analizar el impacto de las deficiencias en cuanto al desempeño de la empresa.

En cuanto al tipo, la investigación fue descriptiva, ya que, una vez que se detectaron

estas deficiencias, se analizaron los efectos y esto permitió establecer cuáles serían los elementos que se incluirían en la propuesta.

Con respecto a los métodos utilizados, fue el inductivo; esta combinación permitió realizar un diagnóstico para establecer acciones y mecanismos que faciliten el establecimiento de un sistema de control interno para optimizar la eficiencia financiera de la caja de ahorro y mejorar su desempeño.

Para la evaluación actual de los controles de la caja de ahorro se diseñó un cuestionario de control interno que se basó en los cinco componentes del COSO I. El ambiente de control evaluó como un total de 10 preguntas las bases que permiten realizar un seguimiento al sistema de control interno; el segundo componente evaluación de riesgos con 10 preguntas permitió detectar Cuáles son los posibles riesgos que afectan a la entidad y diseñar controles que se que permitan solventar estas deficiencias; el componente de actividades de control estableció acciones que tienen como finalidad mitigar los efectos negativos de los riesgos; el componente de información y comunicación con 10 preguntas evaluó la existencia de un proceso de comunicación abierta y por último el monitoreo con 10 preguntas evaluó el seguimiento que se realiza para determinar que los controles que se establecieron son adecuados para las actividades de la caja de ahorro.

Aplicación práctica

Datos Generales de la empresa

La caja de ahorro productivo enfocados al fortalecimiento de Economía Popular Social y Solidaria enfocada en las actividades agropecuarias. Fomentando el ahorro. Con productos y servicios financieros de calidad, para mejorar la calidad de vida reduciendo la pobreza de los socios, enfocados al crecimiento de las actividades Agropecuaria del Cantón Tisaleo.

La Caja De Ahorro SAN MARIANO, es una entidad de hecho, de responsabilidad

limitada al capital social constituido por los certificados de aportación de sus socios. Se inspira en los principios universales del cooperativismo y en la economía popular y solidaria. Su principal objetivo es contribuir a la solución de las necesidades financieras de sus socios, mediante el fomento del ahorro y la prestación oportuna y adecuada de todos los servicios y operaciones financieras y no financieras que sean atribuidos a las Cajas Solidarias, direccionado su accionar a contribuir al bienestar integral de sus socios.

Para el cumplimiento de su objeto social la Caja De Ahorro SAN MARIANO podrá realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir de sus socios depósitos de ahorro a la vista y a plazo fijo y en las diferentes formas que establezca los reglamentos internos de la Caja;
- b) Otorgar créditos conforme lo establezca el reglamento de crédito y;
- c) Ejecutar las demás actividades destinadas al cumplimiento del objeto social de la Caja De Ahorro SAN MARIANO

Gobierno Corporativo

El gobierno, administración y fiscalización interna se realizará a través de los siguientes estamentos:

- a) Asamblea General;
- b) Consejo de Administración;
- c) Consejo de Vigilancia y Fiscalización;
- d) Comité de Crédito
- e) Gerente(a)

Evaluación del Control Interno Actual del Área de Créditos

Para evaluar el control interno actual que está aplicando la caja de ahorro, se aplicará

la metodología COSO I, que permite diagnosticar cómo se encuentran los mecanismos de control interno con base en la evaluación de los cinco componentes que conforman este marco. Para lo cual se hará uso del cuestionario como herramienta para evaluar el proceso de otorgamiento de créditos.

Tabla 4

Evaluación del Control Interno Actual del Área de Créditos

Área de Créditos								
Agencia: Matriz Tisaleo			Fecha: 26/07/2025					
Funcionario: Lic. Margarita Capuz			Hora: 08:00					
N	Ítem	Calificación					CT	Marca
		0	1	2	3	4	40	
1	¿Existen políticas escritas y claras que definan las responsabilidades en el proceso de aprobación de créditos?	X					0	
2	¿Considera que el personal del área de crédito recibe suficiente orientación sobre los valores y ética institucional?				X		3	
3	¿Se realizan análisis regulares para identificar riesgos específicos en el seguimiento de la cartera de créditos (ej. morosidad, incumplimiento)?					X	4	
4	¿Están documentados los procedimientos para la evaluación y aprobación de solicitudes de crédito?					X	4	
5	¿Se utilizan herramientas o formatos estandarizados para registrar la información de los solicitantes?		X				1	
6	¿Existen controles segregados de funciones (ej. quien aprueba el desembolso) en el proceso de aprobación?					X	4	
7	¿Se comunica oportunamente a los involucrados (clientes, supervisores) el estado de las solicitudes de crédito?			X			2	
8	¿Se realizan revisiones periódicas para verificar el cumplimiento de las políticas de crédito?				X		3	
9	¿Considera que los procesos actuales minimizan los errores en la aprobación de créditos?			X			2	
10	¿Qué tan frecuente se actualizan las políticas de control interno para la aprobación y seguimiento de créditos?		X				1	
Totales		0	2	4	6	12	24	
							60%	

Nota. Información obtenida de la Caja de Ahorro San Mariano

La calificación total obtenida fue de 24 puntos, de un total de 40, lo que indica un porcentaje de cumplimiento del 60%. Es decir, se encuentra en un nivel moderado en lo que respecta políticas, procedimientos y controles dentro del área de créditos. Entre las debilidades relevantes que se lograron identificar se encuentran la ausencia de políticas escritas que sean claras y estén actualizadas, la falta de herramientas de control estandarizadas para poder gestionar la cartera a vencer, que no se documentan los hallazgos en cuanto a riesgos o procedimientos de aprobación de créditos y el seguimiento de los mismos.

En lo que respecta a los aspectos que tienen un nivel aceptable, se encuentra la realización de un análisis de manera periódica que permite identificar los riesgos dentro de la cartera, la segregación de funciones, la existencia de formularios para la solicitud y aprobación de créditos y la orientación del personal en cuanto a valores y ética institucional.

Evaluación del Control Interno Basado en el COSO I

Para una adecuada evaluación del área de cartera de crédito, se diseñó un cuestionario basado en el modelo COSO I, que permitió evaluar cada uno de los cinco componentes con la finalidad de garantizar que existan las herramientas y los mecanismos de control adecuados.

Tabla 5

Cuestionario COSO I

Área de Créditos								
Agencia: Matriz Tisaleo Funcionario: Lic. Margarita Capuz						Fecha: 30/07/2025 Hora: 08:00		
N	Ítem	Calificación					N/A	Marca
		0	1	2	3	4		
	Ambiente de Control							
1	¿Existe un código de ética formal y es conocido por todo el personal del área de créditos?			X				
2	¿Los funcionarios de crédito conocen y aplican los valores institucionales en su labor diaria?				X			
3	¿El personal recibe inducción sobre la cultura organizacional al momento de su incorporación?		X					
4	¿Se han definido y comunicado claramente las responsabilidades del personal del área?			X				

5	¿Existen políticas de recursos humanos que fomenten la competencia y permanencia del personal?	X						
6	¿Se aplican sanciones en caso de conductas no éticas o violaciones a las políticas internas?		X					
7	¿Las decisiones del área de créditos se toman de manera imparcial y objetiva?				X			
8	¿La alta dirección supervisa y evalúa periódicamente el desempeño del área de créditos?					X		
9	¿El organigrama del área refleja una estructura clara y funcional?					X		
10	¿Existen mecanismos formales para denunciar irregularidades dentro del área?							
	Evaluación de Riesgos							
11	¿El área de créditos identifica de forma proactiva los riesgos que pueden afectar su funcionamiento?				X			
12	¿Se evalúan los factores internos y externos que pueden afectar la cartera de créditos?					X		
13	¿Existen procedimientos específicos para analizar la morosidad y el incumplimiento?			X				
14	¿Se revisan los riesgos de fraudes relacionados con la aprobación de créditos?							
15	¿Se considera el historial crediticio del cliente en la aprobación y seguimiento de crédito?					X		
16	¿Se elaboran informes de riesgo regularmente?		X					
17	¿Los riesgos identificados se documentan y clasifican por niveles de impacto?		X					
18	¿Se involucra al personal del área en los procesos de identificación de riesgos?			X				
19	¿Existe un comité u órgano que evalúe los riesgos estratégicos en los procesos de aprobación seguimiento de crédito?				X			
20	¿Los indicadores de riesgo son monitoreados por la alta dirección?				X			
	Actividades de Control							
21	¿Están claramente definidos los pasos para la aprobación de un crédito?					X		
22	¿Se utilizan listas de verificación o formatos estandarizados para evaluar solicitudes?				X			
23	¿Existen controles para verificar la veracidad de la información presentada por los clientes?					X		
24	¿Se encuentran documentados todos los procedimientos del área de créditos?					X		
25	¿Las funciones de aprobación y desembolso están segregadas?				X			
26	¿Se requiere autorización de un superior para aprobar montos elevados?					X		
27	¿Existen mecanismos de control para evitar duplicidad de solicitudes?					X		
28	¿Se valida regularmente la actualización de datos de los clientes?					X		
29	¿Los expedientes crediticios se archivan de manera ordenada y accesible?					X		
30	¿Se aplican controles sobre los plazos de aprobación y desembolso?					X		
31	¿Los funcionarios reciben seguimiento y retroalimentación sobre su gestión?				X			
	Información y Comunicación							
32	¿El personal del área de créditos recibe información actualizada sobre cambios en políticas?					X		
33	¿El estado de los créditos en proceso se comunica oportunamente a los clientes?					X		

34	¿Los supervisores informan con claridad los lineamientos a seguir para la aprobación de créditos?					X		
35	¿Se utilizan sistemas informáticos eficientes para registrar la información crediticia?					X		
36	¿Se documentan y socializan los cambios normativos relevantes?						X	
37	¿Se garantiza la confidencialidad de la información de los clientes?					X		
38	¿Los errores en el proceso se comunican a tiempo para ser corregidos?					X		
39	¿El área dispone de reportes gerenciales actualizados y útiles para la toma de decisiones?					X		
40	¿Se llevan registros de las comunicaciones formales con los clientes?				X			
41	¿Se promueve la retroalimentación continua dentro del equipo de trabajo?				X			
Monitoreo								
42	¿Existen auditorías internas para evaluar el cumplimiento de las políticas de aprobación de créditos?					X		
43	¿Se realiza seguimiento a las observaciones encontradas en auditorías anteriores?					X		
44	¿El área cuenta con indicadores para medir la eficiencia y efectividad del proceso de aprobación y seguimiento de créditos?	X						
45	¿Los errores detectados en los procesos de aprobación y seguimiento generan acciones correctivas documentadas?							
46	¿El sistema permite detectar desviaciones o irregularidades en tiempo real?					X		
47	¿Se revisan periódicamente los procedimientos para ajustarlos si es necesario?					X		
48	¿El seguimiento a la cartera vencida se realiza de forma estructurada?				X			
49	¿Se identifican tendencias negativas en la aprobación o morosidad de créditos?				X			
50	¿Se registran formalmente los hallazgos en los procesos de aprobación y seguimiento de créditos y su resolución?					X		
51	¿El monitoreo se considera parte de la cultura organizacional?					X		
Totales		0	4	8	³ 6	100	0	
Sumatoria de totales		148						

Nota. Información obtenida de la Caja de Ahorro San Mariano

A través del cuestionario basado en la metodología COSO I, se busca determinar cuáles son las debilidades y deficiencias que presenta el área de créditos con respecto al sistema de control interno. Este instrumento permitirá identificar y gestionar de manera activa los riesgos actuales, estableciendo acciones y mecanismos que permitan controlar y mitigar el efecto negativo.

Estos resultados permitirán identificar las áreas que requieren atención y establecer dentro de la propuesta las acciones para corregir estas deficiencias y garantizar que el procedimiento de créditos se ejecute de manera eficiente.

Tabla 6*Matriz consolidada de resultados del modelo COSO*

Componente	Total preguntas	Puntuación óptima	Puntuación obtenida	Porcentaje de cumplimiento	Valoración por importancia de factor	Porcentaje total obtenido
Ambiente de control	10	40	20	50%	20%	10%
Evaluación de riesgos	10	40	23	58%	20%	12%
Actividades de control	11	44	41	93%	20%	19%
Información y comunicación	10	40	34	85%	20%	17%
Monitoreo	10	40	30	75%	20%	15%
Totales	51	204	148	73%	100%	72%

Nota. Información obtenida del cuestionario aplicado a la Caja de Ahorro San Mariano**Tabla 7***Parámetros de calificación*

Calificación	Rango porcentual	Interpretación	Recomendación
Excelente	86% - 100%	Representa una excelente administración; por norma general, supera lo que se esperaba.	Motivación del equipo y supervisión menos rigurosa para preservar resultados.
Bueno	76% - 85%	Representa una gestión adecuada, cumpliendo con lo que se anticipaba.	Impulsar al equipo a corregir ciertos problemas, con el fin de alcanzar una administración efectiva.
Medio	66% - 75%	Cumple las expectativas, aunque con algunos desafíos.	Asegurar una vigilancia más regular, detectar las zonas con deficiencias e introducir estrategias de mejora.
Regular	56% - 65%	El cumplimiento se encuentra por debajo de lo que se esperaba, con sus fallos siendo bastante evidentes.	Mayor dedicación para respaldar la gestión y llevar a cabo auditorías más frecuentes con resultados que reflejen un compromiso con la mejora.
Malo	42% - 55%	No se alcanza a cumplir con lo esperado; esta situación es indeseable, ya que no se respetan normas, políticas ni procedimientos.	La gestión necesita ser revisada y con tiempos breves para las mejoras, con apoyo continuo y supervisión cercana.
Deficiente	< 41%	Total ausencia de cumplimiento de lo esperado	Transformación completa en la gestión de manera inmediata.

Nota. Información obtenida del cuestionario aplicado a la Caja de Ahorro San Mariano

Una vez que se ha analizado cada uno de los componentes del control interno, se ha establecido que el ambiente de control obtuvo un porcentaje total del 10%, de evaluación de

riesgos del 12%, actividades de control del 19%, información y comunicación del 17% y monitoreo del 15%. Dando como resultado un puntaje del 72% encontrándose en un Rango medio de 66% - 75%.

Evaluación del riesgo

Tabla 8

Evaluación del riesgo

Descripción	Porcentajes
Nivel de confianza	73%
Riesgo inherente	27%
Riesgo de auditoría	5%
Riesgo de detección	25%

Nota. Información obtenida del cuestionario aplicado a la Caja de Ahorro San Mariano

NC: 73% (Se obtiene del total de preguntas, el total obtenido)

RI: Es la resta del 100% y el NC

RA: 5% porcentaje que utiliza la Caja de Ahorros

RD: La obtención del riesgo

Resolución

Riesgo de auditoria= RA= NC*RI*RD

RD=RA/ NC*RI

RD=5%/73%*27%

RD=25%

Al realizar un análisis del nivel de confianza se observa que es del 73% ubicándose en un nivel moderado, mientras que el riesgo es alto con un 27%; estos niveles indican que se deben establecer acciones que permitan fortalecer el control interno y dar solución a las deficiencias y debilidades detectadas.

Semaforización

 Verde

 Amarillo

 Rojo

Figura 6

Nivel de confianza

Nivel de Confianza		
Riesgo alto 15% - 50%	Riesgo Moderado 51% - 75%	Riesgo Bajo 76% - 95%

Nota. Información obtenida del cuestionario aplicado a la Caja de Ahorro San Mariano

Principales hallazgos

Ambiente de control

- No existe un código de ética.
- Los valores de los colaboradores no se alinean con los de la entidad.
- No se ejecutan una inducción al personal nuevo sobre la cultura organizacional de la caja de ahorro.
- No existen políticas para la gestión del recurso humano.
- No existen lineamientos para sancionar a los colaboradores.

Evaluación de riesgos

- No existen lineamientos que permitan evaluar riesgos relacionados con la aprobación de créditos.
- No existen políticas o lineamientos para analizar la morosidad.
- No se realizan informes de riesgos.
- La identificación de riesgos no es documentada ni clasificada por niveles.

Actividades de control

- No se han actualizado los procedimientos de control.
- No se realiza seguimiento estructurado a la cartera de crédito.

- No se realiza seguimiento estructurado a la aprobación de créditos.

Información y comunicación

- No se encontraron debilidades

Monitoreo

- La Caja de Ahorros no tiene indicadores que permitan medir la eficiencia y la efectividad del proceso de otorgamiento de créditos.
- No se identifican tendencias negativas en la aprobación y seguimiento de créditos.

Principales hallazgos

Tabla 9

Principales hallazgos

Propuesta
Ambiente de Control
Diseño de un código de ética que deberá ser distribuido en formato físico y digital, además, de capacitar al personal
Desarrollo de formatos estandarizados para registrar la información de los clientes solicitantes
Formulación de un programa de inducción para nuevos empleados
Estructuración de políticas de gestión de talento humano, incluyendo capacitaciones y planes de carrera.
Elaboración un protocolo de sanciones para conductas no éticas que este regulado por un comité disciplinario
Evaluación de Riesgos
Diseño de un procedimiento basado en la normativa para evaluar la morosidad.
Desarrollo de un formato para registrar riesgos y clasificarlos por impacto y probabilidad trimestralmente.
Elaboración de un cronograma para la entrega de informes de riesgo, con indicadores y plantillas.
Diseño de un proceso para evaluar riesgos relacionados con la aprobación de créditos.
Actividades de Control
Elaboración de un proceso revisión de procedimientos, basado en auditorías y retroalimentación, liderado por un equipo de mejora continua.
Estructuración de un proceso para dar seguimiento a los créditos.
Creación de un proceso para dar seguimiento a la aprobación de créditos.
Monitoreo
Definición de KPIs y crear un tablero de control para medir la eficiencia y efectividad de los procesos.

Nota. Información obtenida de evaluación del control interno de la Caja de Ahorro San Mariano

Sistema de Control Interno para la Caja de Ahorro San Mariano

AMBIENTE DE CONTROL

Formato: Código de ética



Código de Ética

Caja de Ahorro San Mariano

Agencia Matriz Tisaleo

Aprobado el 31 de julio de 2025

1. Justificación

La Caja de Ahorro San Mariano, ubicada en Tisaleo, Tungurahua, opera con integridad, transparencia y profesionalismo, especialmente en el Área de Créditos, e implementa un Código de Ética para promover una cultura organizacional alineada con valores institucionales.

2. Objetivos

Promover la integridad y la conducta ética en las áreas crediticias, establecer reglas claras para la toma de decisiones imparcial, proteger la confidencialidad de la información, promover el cumplimiento de las normas internas y externas y prevenir conflictos de intereses.

3. Alcance

Este Código de Ética aplica a todos los colaboradores, supervisores y directores del Área de Créditos de Ahorro San Mariano, garantizando su obligatorio cumplimiento e integración en los procesos de capacitación, formación y evaluación del desempeño.

4. Principios Éticos

1. Integridad: Actuar con sinceridad, claridad y alineación en cada decisión y actividad, evitando cualquier conducta que ponga en riesgo la confianza de los colaboradores o la imagen de la Caja.

2. Respeto: Dirigirse a socios, clientes, compañeros y otras partes interesadas con dignidad, justicia y profesionalismo, fomentando un entorno laboral inclusivo.

3. Responsabilidad: Realizar las tareas asignadas, siguiendo las normativas y procedimientos vigentes, y aceptar las repercusiones de las propias decisiones.

4. Confidencialidad: Salvaguardar la información privada de socios y clientes, utilizándola exclusivamente para los propósitos aprobados y cumpliendo con la legislación de protección de datos.

5. Imparcialidad: Hacer elecciones basadas en criterios justos, evitando preferencias, conflictos de interés o cualquier tipo de discriminación.

6. Compromiso con la Comunidad: Participar en el avance económico y social de Tisaleo, priorizando el bienestar de los socios y la sostenibilidad de la Caja.

5. Normas de Conducta

- Respetar las leyes, regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y las políticas internas de la Caja de Ahorro San Mariano.

Evaluar solicitudes de crédito con objetividad, utilizando los procedimientos estandarizados y verificando la veracidad de la información proporcionada.
- No divulgar información de socios o clientes sin autorización, salvo en casos requeridos por la ley.
- Declarar cualquier situación que pueda generar un conflicto de interés, como relaciones personales con clientes o beneficios personales derivados de decisiones laborales.
- Utilizar los recursos de la Caja (equipos, sistemas, tiempo laboral) exclusivamente para fines laborales.
- Mantener un trato respetuoso y profesional con colegas, socios y clientes.
- Informar de inmediato cualquier conducta no ética o violación de políticas a través de los canales formales establecidos.

6. Compromisos del Personal

- Participar en las formaciones obligatorias acerca del Código de Ética y superar las pruebas respectivas.
- Firmar un documento de compromiso por el cumplimiento del Código en el momento de la contratación o la inducción.
- Implementar los principios éticos en todas las acciones vinculadas a la administración de créditos.
- Ayudar en la detección y comunicación de irregularidades, utilizando los sistemas que se han establecido.

7. Mecanismos de Implementación

1. Difusión: El Código se entregará tanto en formato impreso como digital a todo el personal del Área de Créditos.

2. Capacitación: Se organizarán sesiones de entrenamiento cada tres meses, dirigidas por el Área de Recursos Humanos.

3. Evaluación: Se llevará a cabo una encuesta digital cada año para evaluar el entendimiento del Código.

4. Canal de Denuncias: Se creará un buzón anónimo, tanto físico como digital, para informar sobre infracciones al Código.

5. Reconocimientos: Cada mes se premiará al empleado que muestre un compromiso destacado con los principios éticos.

8. Protocolo de Sanciones

Cualquier incumplimiento del Código de Ética será objeto de investigación por parte del Comité Disciplinario, siguiendo el protocolo correspondiente de sanciones:

- Reprimenda Verbal: Para faltas menores como incumplimiento leve de normas.
- Reprimenda Escrita: Para casos de reincidencia o faltas moderadas como mal uso de recursos.
- Suspensión: Para faltas graves como revelación no autorizada de información.
- Despedido: Para faltas muy graves como fraude, conflicto de interés no revelado.
- El procedimiento asegurará equidad, confidencialidad y el derecho a la defensa del trabajador.

Aprobado por:

Revisado por:

Fecha:

Impacto: Fomentar una cultura alineada con los valores de la entidad y disminuir acciones no éticas.

Plan de Capacitación y Socialización del Código de Ética

Formato: Plan de Capacitación

Contenido

Tabla 10

Contenido del plan de capacitación y socialización del código de ética

Módulo	Tema	Duración	Metodología
1	Introducción a la ética	10 minutos	Exposición
2	Valores y principios institucionales	20 minutos	Exposición y ejemplos
3	Contenido del código	20 minutos	Exposición y trabajo en equipo
4	Aplicación práctica	15 minutos	Role playing
5	Evaluación	5 minutos	Prueba

Materiales:

- Presentación en PowerPoint
- Manual impreso del Código de Ética
- Casos prácticos preparados
- Hojas y esferos
- Proyector
- Pizarra
- Cuestionario de comprensión

Impacto: Alinear los valores de la persona con los de la Caja de Ahorro San Mariano.

Formato para el registro de información de los solicitantes

Formato: Registro de información de solicitantes

Formato para Registro de Solicitantes de Créditos

Caja de Ahorro San Mariano

Agencia Matriz Tisaleo

Responsable: El equipo del Área de Créditos tiene la obligación de llenar este formulario para cada petición de crédito.

Registro Digital: Los datos deben ser introducidos en el módulo correspondiente para el registro de solicitudes.

Validación: El supervisor tiene que verificar y dar su aprobación al formato.

Archivo: El formulario físico debe ser guardado en un expediente organizado y accesible.

Confidencialidad: La información debe ser gestionada de acuerdo con las políticas de protección de datos.

Tabla 11

Formato para Registro de Solicitantes de Créditos

Campo	Información	Verificación
1. Datos Personales		
Nombre Completo	_____	_____
Cédula de Identidad	_____	_____
Fecha de Nacimiento	_____	_____
2. Información de Contacto		
Dirección Domiciliaria	_____	_____
Teléfono	_____	_____
Correo Electrónico	_____	_____
3. Información Laboral		
Ocupación/Actividad Económica	_____	_____
Empresa/Entidad	_____	_____
Dirección Laboral	_____	_____
Ingresos Mensuales	_____	_____

4. Información del Crédito		
Monto Solicitado	_____	_____
Plazo (meses)	_____	_____
Propósito del Crédito	_____	_____
5. Historial Crediticio		
Buró de Crédito Consultado	_____	_____
Calificación Crediticia	_____	_____
Observaciones	_____	_____
6. Documentos Adjuntos		
Copia de Cédula	_____	_____
Comprobantes de Ingresos	_____	_____
Otros (especificar)	_____	_____
7. Comunicaciones		
Fecha de Comunicación Inicial	_____	_____
Tipo (correo, llamada, carta)	_____	_____
Resumen de Comunicación	_____	_____
8. Verificación de Duplicidad		
Solicitudes Previas (Sí/No)	_____	_____
Observaciones	_____	_____
9. Aprobación		
Firma del funcionario	_____	_____
Firma del Supervisor	_____	_____
Notas Adicionales:		
Fecha de Registro en Sistema: _____ Responsable de Registro: _____		

Impacto: Asegurar un adecuado seguimiento de los solicitantes.

Diseño de políticas de gestión de recursos humanos

Formato: Guía de gestión de recursos humanos



Guía de Gestión de Talento Humano

Caja de Ahorro San Mariano

Agencia Matriz Tisaleo

1. Reclutamiento y Selección

Seleccionar candidatos basados en competencias técnicas, valores éticos y alineación con la misión de la Caja.

Procedimientos:

1. Publicar vacantes en canales internos y externos, con descripciones claras de requisitos.
2. Evaluar candidatos mediante entrevistas, pruebas técnicas y verificación de antecedentes.
3. Incluir un módulo de evaluación ética basado en el Código de Ética de la Caja.
4. Garantizar que al menos el 50 % de las vacantes se cubran con promociones internas, si hay candidatos calificados.

Responsable: Área de Recursos Humanos.

Indicador: 100 % de vacantes cubiertas en un máximo de 30 días, con 90 % de satisfacción de los supervisores.

2. Capacitación y Desarrollo

Proporcionar un mínimo de 20 horas de capacitación anual por empleado, enfocadas en competencias técnicas (gestión de créditos, uso de sistemas) y blandas (ética, trabajo en equipo).

Procedimientos:

1. Realizar un diagnóstico anual de necesidades de capacitación, basado en evaluaciones de desempeño y retroalimentación.
2. Diseñar un plan de capacitación con cursos internos y externos, priorizando temas como análisis de riesgos crediticios y cumplimiento normativo.
3. Implementar talleres trimestrales sobre el Código de Ética y valores institucionales.
4. Evaluar el impacto de las capacitaciones mediante cuestionarios y mejora en indicadores operativos.

Responsable: Área de Recursos Humanos, con apoyo de facilitadores externos.

Indicador: 100 % de empleados capacitados, 85 % de mejora en competencias evaluadas.

3. Evaluación de Desempeño

Evaluar el desempeño del personal semestralmente, utilizando criterios objetivos y vinculados a los objetivos del Área de Créditos.

Procedimientos:

1. Diseñar un sistema de evaluación con indicadores clave (KPIs), como tiempo de aprobación de créditos, tasa de morosidad gestionada y cumplimiento ético.
2. Realizar evaluaciones individuales con retroalimentación personalizada por parte de supervisores.
3. Incluir un componente de autoevaluación para fomentar la autorreflexión.
4. Vincular los resultados a planes de mejora o promociones.

Responsable: Supervisores del Área de Créditos, con supervisión del Área de Recursos Humanos.

Indicador: 100 % de empleados evaluados semestralmente, 90 % de satisfacción con el proceso.

4. Promoción y Planes de Carrera

Establecer planes de carrera claros para promover el crecimiento interno y la meritocracia.

Procedimientos:

1. Crear un mapa de carrera para cada rol en el Área de Créditos (ej., analista a supervisor en 2-3 años).
2. Identificar empleados con alto potencial mediante evaluaciones de desempeño.
3. Ofrecer mentorías y capacitaciones específicas para preparar al personal para promociones.
4. Publicar oportunidades de promoción internamente antes de buscar candidatos externos.

Responsable: Área de Recursos Humanos.

Indicador: 50 % de promociones cubiertas internamente, 80 % de satisfacción en encuestas de desarrollo.

5. Reconocimientos e Incentivos

Reconocer el desempeño sobresaliente con incentivos no monetarios y reconocimientos públicos.

Procedimientos:

1. Implementar un programa mensual de reconocimiento al “Empleado del Mes” basado en desempeño y adherencia al Código de Ética.
2. Ofrecer incentivos como días libres adicionales, certificados o eventos de integración.

3. Realizar ceremonias trimestrales de reconocimiento con la alta dirección.

4. Monitorear el impacto mediante encuestas de satisfacción laboral.

Responsable: Área de Recursos Humanos.

Indicador: 90 % de participación en el programa, 80 % de mejora en satisfacción laboral.

6. Bienestar Laboral

Fomentar un ambiente laboral saludable mediante actividades de integración y apoyo al bienestar.

Procedimientos:

1. Organizar eventos trimestrales de integración (ej., talleres de team building, actividades recreativas).
2. Implementar un buzón de sugerencias anónimo para identificar necesidades del personal.
3. Ofrecer charlas anuales sobre manejo del estrés y salud mental, con apoyo de expertos externos.
4. Monitorear la rotación y absentismo para evaluar el impacto.

Responsable: Área de Recursos Humanos.

Indicador: Reducción del 20 % en rotación, 85 % de satisfacción en encuestas de bienestar.

Aprobado por:

Revisado por:

Fecha:

Impacto: Estandarizar procesos administrativos y disminuir conflictos internos

Lineamientos para sancionar a los colaboradores

Formato: Tabla en Excel de Sanciones

Tabla 12

Protocolo de sanciones

Tipo de Infracción	Nivel de Sanción	Descripción de la Sanción	Procedimiento	Responsable
Infracciones Menores (Retrasos injustificados, uso indebido de recursos menores)	Advertencia Verbal	Comunicación oral documentada, con plan de mejora y seguimiento.	1. Supervisor reporta la infracción al Comité Disciplinario. 2. Entrevista con el empleado para discutir la infracción. 3. Registro en el expediente del empleado. 4. Seguimiento en 30 días.	Supervisor y Comité Disciplinario
	Advertencia Escrita	Notificación escrita formal, incluida en el expediente, con plan de mejora.	1. Supervisor presenta pruebas al Comité Disciplinario. 2. Emisión de advertencia escrita con copia al empleado. 3. Capacitación correctiva obligatoria. 4. Seguimiento en 60 días.	Comité Disciplinario
Infracciones Moderadas (Ej.: Incumplimiento reiterado de procedimientos, falta de respeto leve)	Advertencia Escrita	Notificación escrita formal, con plan de mejora detallado.	1. Recopilación de evidencias por el supervisor. 2. Revisión por el Comité Disciplinario en 5 días hábiles. 3. Emisión de advertencia con capacitación obligatoria. 4. Seguimiento en 60 días.	Comité Disciplinario
	Suspensión Temporal	Suspensión de 1 a 5 días sin sueldo, según gravedad.	1. Investigación formal por el Comité Disciplinario. 2. Notificación escrita al empleado con justificación. 3. Registro en el expediente.	Comité Disciplinario y Recursos Humanos
Infracciones Graves (Ej.: Divulgación no autorizada de información, conflicto de interés no declarado)	Suspensión Temporal	Suspensión de 5 a 15 días sin sueldo, con capacitación ética obligatoria.	1. Investigación exhaustiva en 10 días hábiles. 2. Audiencia con el empleado para presentar descargos. 3. Notificación escrita de la sanción. 4. Seguimiento post-suspensión en 90 días.	Comité Disciplinario
	Despido	Terminación del contrato laboral, con cumplimiento de normativas laborales.	1. Investigación detallada con pruebas documentadas. 2. Audiencia formal con el empleado. 3. Notificación escrita y entrega de finiquito. 4. Registro en el expediente y reporte a la alta dirección.	Comité Disciplinario y Alta Dirección
Infracciones Muy Graves (Ej.: Fraude, acoso, falsificación de documentos)	Despido Inmediato	Terminación inmediata del contrato, con posible denuncia legal.	1. Investigación urgente en 5 días hábiles. 2. Recopilación de pruebas legales y testimoniales. 3. Notificación escrita y entrega de finiquito.	Comité Disciplinario, Alta Dirección y Asesoría Legal

Nota. Información obtenida de la Caja de Ahorro San Mariano

Impacto: Promover un comportamiento ético en la Caja de Ahorro San Mariano

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Lineamientos para evaluar riesgos relacionados con la aprobación de créditos

Formato: Matriz de evaluación de riesgos

Tabla 13

Matriz de evaluación de riesgos

CAJA DE AHORRO SAN MARIANO								
Matriz de Evaluación de Riesgos								
No.	Proceso	Etapas	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS		EVALUACIÓN
			EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	

Figura 7

Probabilidad e impacto

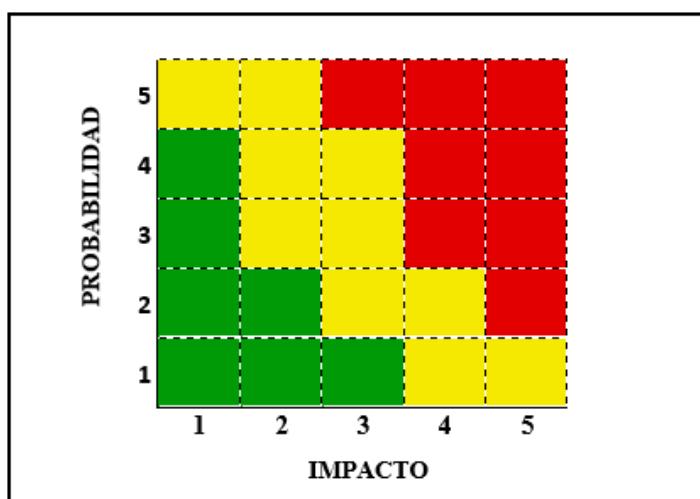
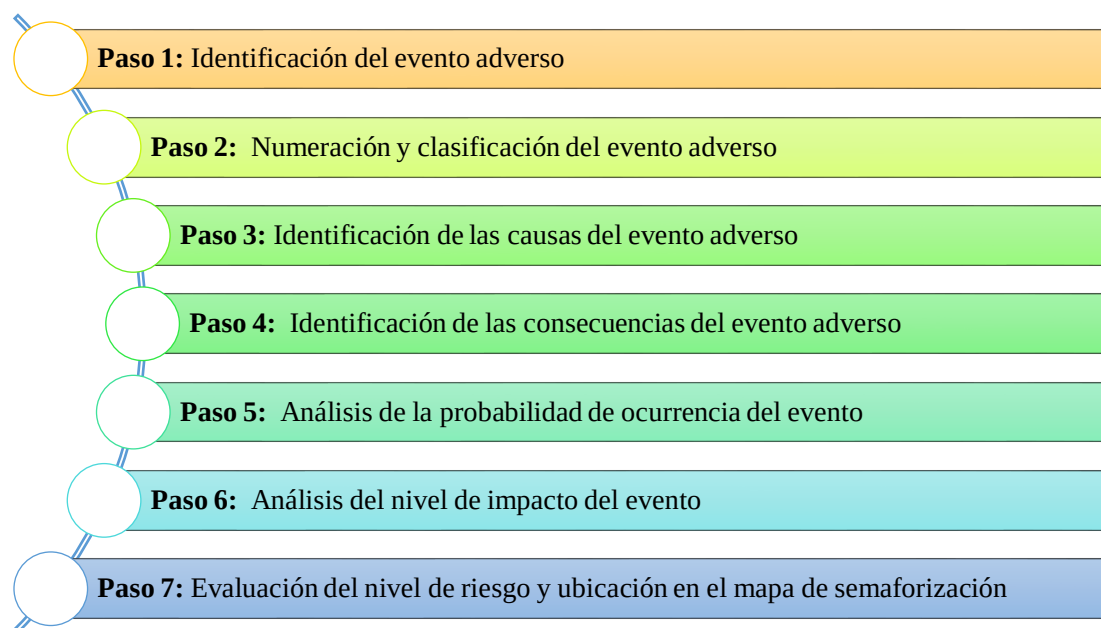


Figura 8*Procedimiento de evaluación***Tabla 14***Valoración del riesgo*

Muy alto	El riesgo afecta totalmente y perjudica las actividades de la organización
Alto	El riesgo tiene una probabilidad de que afecte significativamente a las acciones de la organización.
Moderado	El riesgo no afecta drásticamente a las acciones de la institución, pero sí es considerable
Bajo	El riesgo tiene poca probabilidad de afectar a las acciones de la institución
Aceptable	El riesgo puede ser aceptable puesto que no afecta a las acciones de la organización.

Tabla 15*Análisis de la probabilidad de ocurrencia del evento*

Calificación	Detalle
1	Probabilidad más baja
2	Probabilidad baja
3	Probabilidad moderada
4	Probabilidad alta
5	Probabilidad muy alta

Tabla 16*Análisis del nivel de impacto del evento*

Calificación	Detalle
1	Improbable
2	Posible
3	Moderado
4	Crítico
5	Catastrófico

Indicaciones de llenado:

La matriz de evaluación de riesgos se llena así:

1. Evento adverso es una situación negativa posible.
2. Causas son los motivos por los que ocurriría.
3. Consecuencias son los daños que provocaría.
4. Probabilidad (1–5) es qué tan posible es que ocurra:
 - 1 muy baja, 5 muy alta.
5. Impacto (1–5) qué tan grave sería:
 - 1 muy bajo, 5 muy alto.
6. Evaluación es cuando se cruza probabilidad e impacto en la matriz de colores:
 - Verde: riesgo leve (monitorear).
 - Amarillo: moderado (controlar).
 - Rojo: alto (acción inmediata).

Impacto: Mejorar la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en la cartera de crédito.

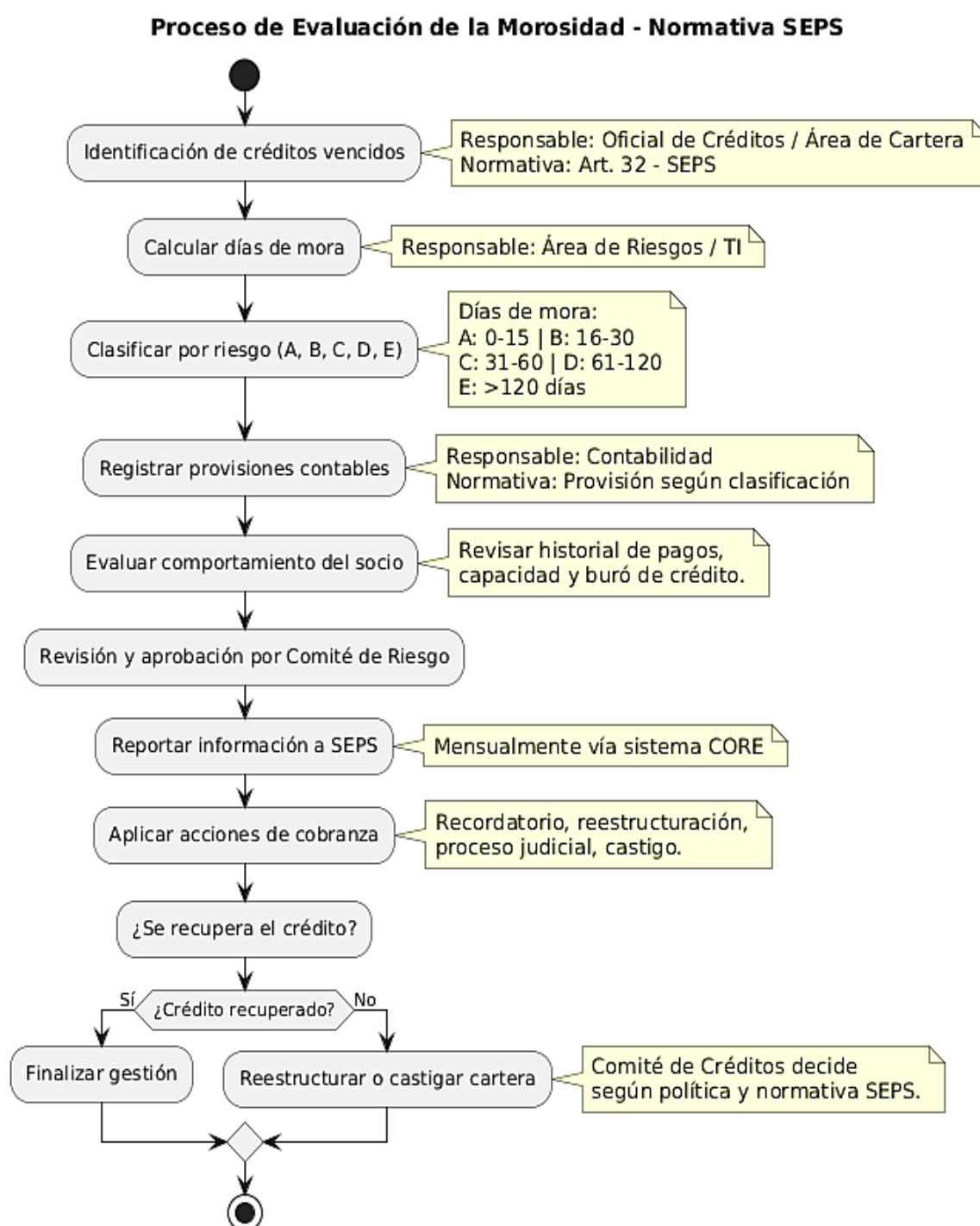
Políticas o lineamientos para analizar la morosidad

Formato: Flujograma de evaluación de morosidad e informe en Word de morosidad

Tabla 17

Procedimiento de evaluación de morosidad

Procedimiento	Descripción	Responsable
Identificación de créditos vencidos	Detectar los créditos que han superado la fecha de pago establecida, de acuerdo al Art. 32 de la SEPS.	Oficial de Créditos / Área de Cartera
Calcular días de mora	Determinar el número exacto de días transcurridos desde el vencimiento del crédito.	Área de Riesgos / TI
Clasificar por riesgo (A, B, C, D, E)	Categorizar los créditos según días de mora: A: 0-15, B: 16-30, C: 31-60, D: 61-120, E: >120.	Área de Riesgos
Registrar provisiones contables	Contabilizar provisiones según la clasificación de riesgo definida.	Contabilidad
Evaluar comportamiento del socio	Revisar historial de pagos, capacidad de pago y reporte en buró de crédito.	Área de Créditos / Área de Riesgos
Revisión y aprobación por Comité de Riesgo	Analizar y validar la clasificación y medidas a tomar.	Comité de Riesgo
Reportar información a SEPS	Enviar mensualmente el informe vía sistema CORE a la Superintendencia.	Área de Riesgos / TI
Aplicar acciones de cobranza	Implementar recordatorios, reestructuración, procesos judiciales o castigo de cartera.	Área de Cartera / Cobranza
Determinar recuperación del crédito	Evaluar si se logró el pago total o parcial del crédito vencido.	Área de Cartera
Finalizar gestión	Cerrar el caso si el crédito fue recuperado.	Área de Cartera
Reestructurar o castigar cartera	Decidir sobre reestructuración o castigo del crédito conforme a política y normativa SEPS.	Comité de Créditos

Figura 9*Flujograma de evaluación de la morosidad¹*

Impacto: Identificar de manera oportuna el riesgo de morosidad para establecer acciones correctivas.

¹ Simbología: Cuadrado: Actividad; Circulo: Inicio/Fin; Rombo: Decisión; Flecha: Flujo

Informes de riesgos

Formato: Informe en Word de morosidad

Caja de Ahorro San Mariano

Reporte de Morosidad

Fecha: [Mes/Año]

Resumen Ejecutivo

Este informe presenta el análisis mensual de la morosidad en la cartera de crédito.

Análisis de Cartera Vencida

Total Cartera: \$X,XXX,XXX

Monto Vencido: \$XXX,XXX

Porcentaje de Morosidad: X%

Gráficos

[Insertar gráfico de tendencias de morosidad]

Recomendaciones

Incrementar provisiones para créditos con más de 90 días de atraso.

Contactar a clientes con atrasos para negociar planes de pago.

Impacto: Identificar de manera oportuna el riesgo de morosidad para establecer acciones correctivas.

Identificación y clasificación de riesgos

Formato: Matriz en Excel para registrar y clasificar riesgos

Tabla 18

Matriz de identificación y Clasificación de Riesgos

CAJA DE AHORRO SAN MARIANO				
Identificación y Clasificación de Riesgos				
N	Riesgo	Descripción	Nivel	Acciones

Criterios comunes de clasificación de riesgos

La clasificación de los riesgos se ejecutará con base en la Norma de Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones emitida por la SEPS (2023).

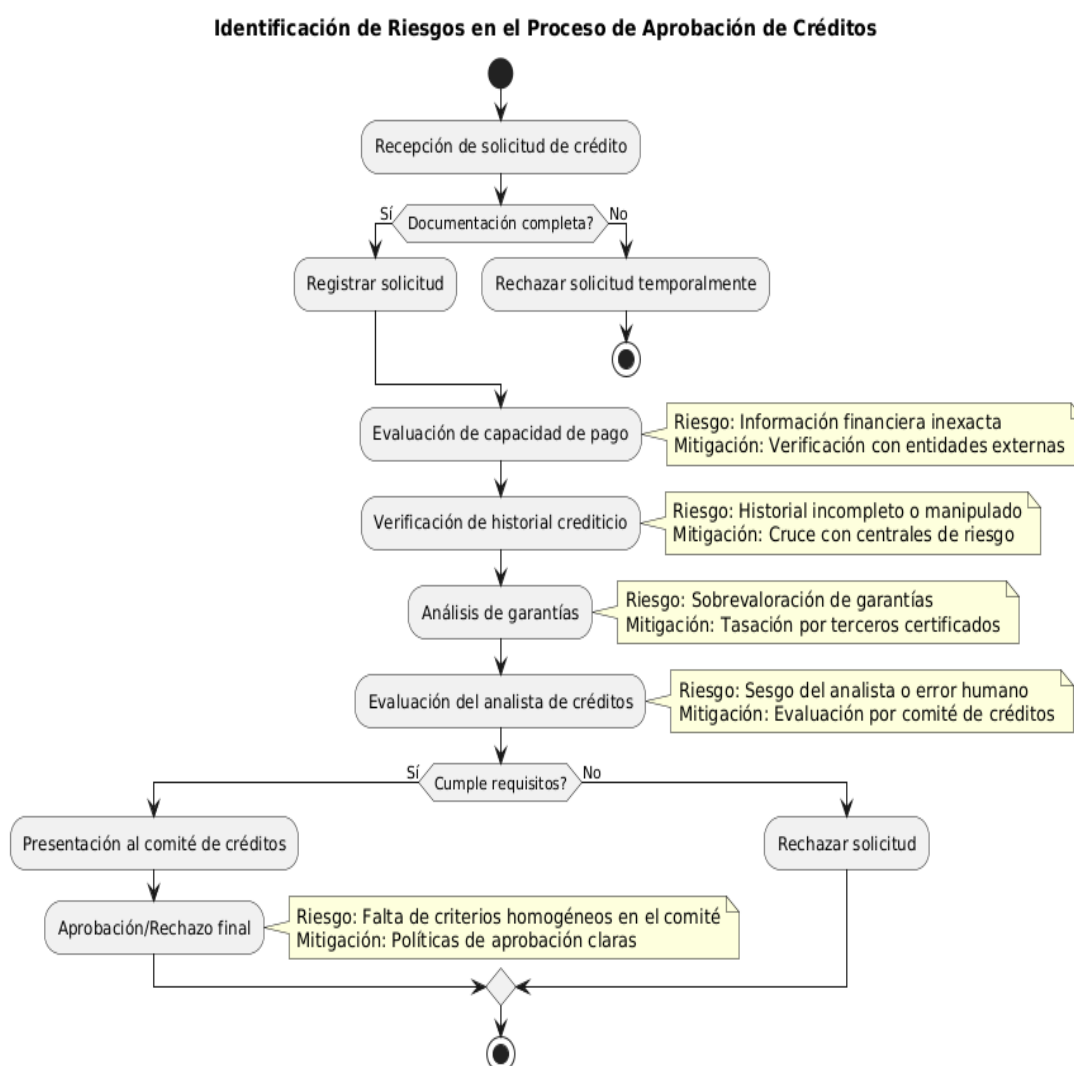
- **Categoría A (Riesgo bajo):** Proceso o evaluación sin ningún tipo de observación.
- **Categoría B (Riesgo medio-bajo):** Cumple con los lineamientos generales, pero existen oportunidades de mejora.
- **Categoría C (Riesgo medio):** Se presentan desviaciones puntuales con un impacto limitado.
- **Categoría D (Riesgo alto):** Se presenta deficiencias recurrentes que pueden afectar significativamente al proceso.
- **Categoría E (Riesgo incobrable):** Se presentan incumplimientos graves y continuos, ausencia de controles.

Indicaciones para el llenado de la matriz

- N es el número los riesgos.
- Riesgo se debe escribir el nombre del riesgo (ej. Incumplimiento de pagos).
- Descripción explica cómo ocurre o qué provoca el riesgo.
- Nivel se clasifica como Alto, Medio o Bajo de acuerdo a la probabilidad e impacto.
- Acciones se debe indicar medidas para prevenir o reducir el riesgo.

Figura 10

Proceso de identificación de riesgos en la aprobación de créditos²



Impacto: Permitir a la caja de ahorro priorizar los riesgos.

² Simbología: Cuadrado: Actividad; Circulo: Inicio/Fin; Rombo: Decisión; Flecha: Flujo

ACTIVIDADES DE CONTROL

Actualización de los procedimientos de control

Formato: Matriz y flujogramas de procesos

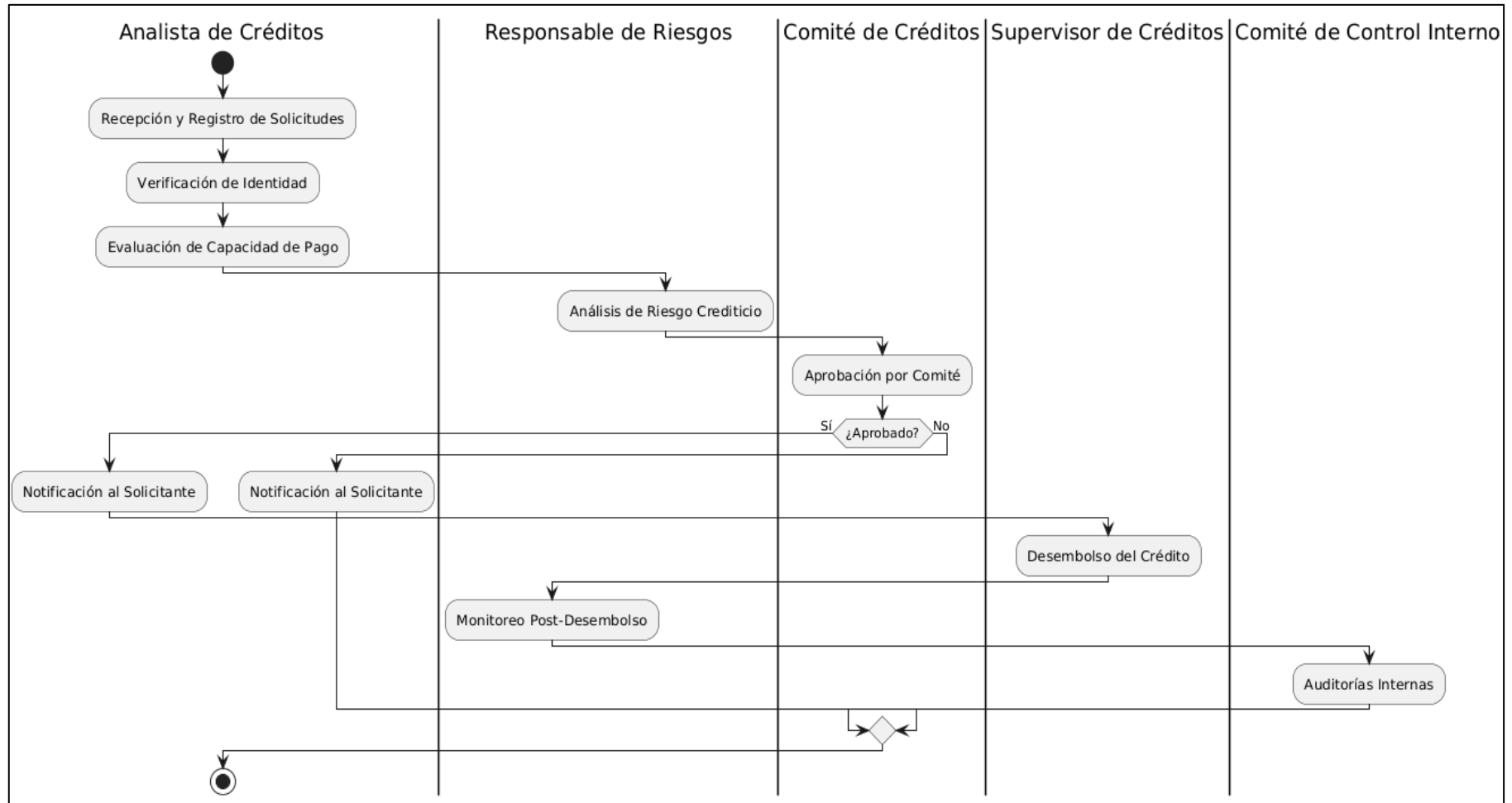
Tabla 19

Procedimiento de otorgamiento de créditos

Procedimiento	Descripción	Responsable
Recepción y Registro de Solicitudes	Completar el formato de registro de solicitantes, verificando documentos originales (cédula, comprobantes de ingresos) y registrando en el sistema informático.	Analista de Créditos
Verificación de Identidad	Consultar el Registro Civil y buró de crédito (ej., Equifax) para confirmar identidad y antecedentes crediticios del solicitante.	Analista de Créditos
Evaluación de Capacidad de Pago	Analizar ingresos, gastos y ratio de endeudamiento (máximo 40% de ingresos netos) usando un modelo estandarizado de evaluación.	Analista de Créditos
Análisis de Riesgo Crediticio	Evaluar riesgos (concentración sectorial, historial crediticio) y asignar una calificación de riesgo (baja, media, alta).	Responsable de Riesgos
Aprobación por Comité	Presentar la solicitud al Comité de Créditos para aprobación, con un informe detallado de evaluación y riesgo.	Comité de Créditos
Notificación al Solicitante	Comunicar la decisión (aprobada/rechazada) por escrito o correo electrónico, con justificación clara.	Analista de Créditos
Desembolso del Crédito	Verificar firma del contrato, garantías (si aplica) y registrar el desembolso en el sistema, asegurando trazabilidad.	Supervisor de Créditos
Monitoreo Post-Desembolso	Revisar pagos mensuales y generar alertas automáticas para retrasos (30, 60, 90 días).	Responsable de Riesgos
Auditorías Internas	Realizar auditorías trimestrales para verificar el cumplimiento de los procedimientos y la calidad de la documentación.	Comité de Control Interno

Figura 11

Flujograma de procedimiento de otorgamiento de créditos³



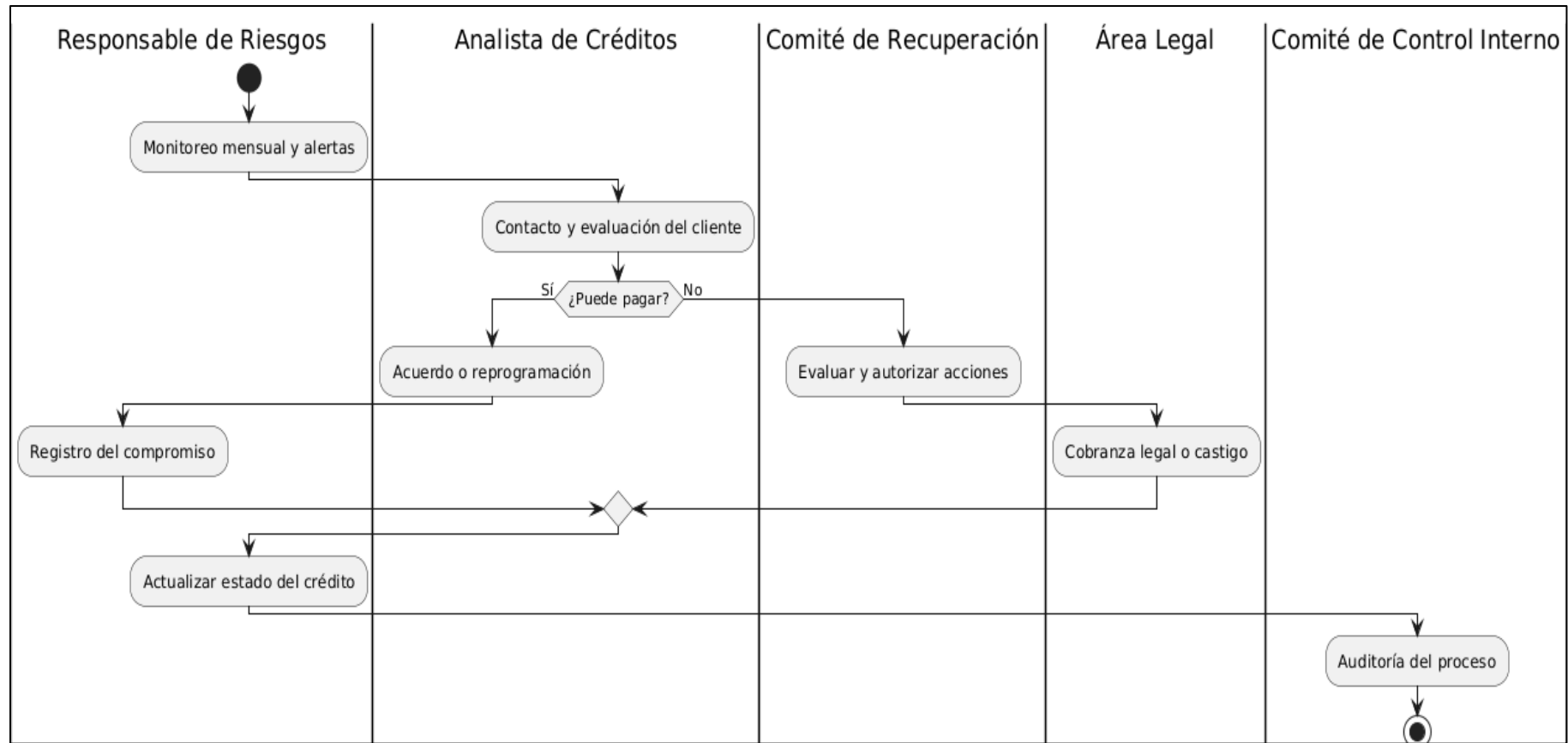
³ Simbología: Cuadrado: Actividad; Circulo: Inicio/Fin; Rombo: Decisión; Flecha: Flujo

Tabla 20*Procedimiento de control de seguimiento de cartera*

Procedimiento	Descripción	Responsable
Monitoreo mensual de pagos	Verificar mensualmente los estados de cuenta y vencimientos.	Responsable de Riesgos
Generación de alertas	Emitir alertas automáticas por retrasos de 30, 60 y 90 días.	Responsable de Riesgos
Contacto con el cliente moroso	Llamar o enviar notificaciones para conocer motivos del retraso y buscar solución.	Analista de Créditos
Evaluación de respuesta del cliente	Verificar si el cliente puede pagar inmediatamente o necesita alternativas.	Analista de Créditos
Acuerdo de pago o reprogramación	Pactar un nuevo cronograma de pagos o recibir pago parcial.	Analista de Créditos
Registro del compromiso	Ingresar al sistema el nuevo acuerdo y condiciones.	Responsable de Riesgos
Escalamiento al Comité de Recuperación	Elevar el caso si no hay solución inmediata.	Analista de Créditos
Evaluación del crédito en mora	Analizar el riesgo, historial y opciones de recuperación.	Comité de Recuperación
Autorización de cobranza o reestructuración	Aprobar acciones de cobranza directa o reestructuración del crédito.	Comité de Recuperación
Inicio de acciones legales o castigo	Enviar el caso al área legal o contabilizar como pérdida si no es recuperable.	Área Legal
Actualización del estado del crédito	Registrar en el sistema el estado final del crédito (activo, en recuperación, castigado, etc.).	Responsable de Riesgos
Auditoría del proceso	Verificar que se cumplan los procedimientos establecidos en el seguimiento de cartera.	Comité de Control Interno

Figura 12

Flujograma procedimiento de control de seguimiento de cartera⁴



Impacto: Optimizar los procesos de aprobación de créditos y seguimiento de la cartera de la Caja de Ahorro San Mariano

⁴ Simbología: Cuadrado: Actividad; Circulo: Inicio/Fin; Rombo: Decisión; Flecha: Flujo

Seguimiento estructurado a la cartera de crédito y actualización de los procedimientos de control

Formato: Matriz de seguimiento de cartera

Tabla 21

Matriz de seguimiento de cartera

CAJA DE AHORRO SAN MARIANO							
Identificación y Clasificación de Riesgos							
N	Cliente	Monto	Estado	Fecha de pago		Días de atraso	Observaciones
				Programada	Real		

Indicaciones resumidas para llenar la matriz:

1. N es el número del registro.
2. Cliente es el nombre o código del socio.
3. Monto es el valor del crédito o saldo pendiente.
4. Estado puede clasificado de acuerdo a la Nota.
5. Fecha de pago es la que se encuentra programada en la tabla de amortización.
6. Fecha de pago real es el día en que se pagó.
7. Días de atraso es la diferencia en días entre fecha real y programada.
8. Observaciones son los motivos del atraso o acuerdos realizados.

Nota: La columna Estado incluye los siguientes criterios:

- Al día: Pagó en la fecha prevista.
- En mora: Pagó con retraso.
- Vencido: No ha pagado y ya superó la fecha de vencimiento.
- **Impacto:** Mejorar la gestión de la cartera y disminuir el riesgo de morosidad de la Caja de Ahorro San Mariano

MONITOREO

Indicadores para medir la eficiencia y efectividad del proceso

Formato: Matriz de indicadores de crédito

Tabla 22

Indicadores

Indicador	Fórmula en Excel	Descripción	Explicación del Cálculo
Índice de morosidad	=Cartera Vencida / Cartera Total	Mide el porcentaje de la cartera que está vencida respecto al total.	Ej.: Si hay \$50,000 vencidos y \$500,000 en cartera total, el índice es 10%.
Índice de cartera improductiva	= (Cartera Vencida + Cartera En Cobranza Judicial) / Cartera Total	Evalúa la proporción de la cartera que no está generando ingresos.	Suma la cartera vencida y en cobranza judicial, y la divide entre el total de la cartera.
Cobertura de provisiones	= Provisiones Constituidas / Cartera Vencida	Indica el nivel de respaldo de la cartera vencida con provisiones.	Se divide el monto de provisiones constituidas entre la cartera vencida. Si es 100% o más, está totalmente cubierta.
Crecimiento de la cartera	= (Cartera Final – Cartera Inicial) / Cartera Inicial	Mide el aumento o disminución de la cartera en un periodo.	Se resta el saldo inicial de cartera al saldo final y se divide entre el saldo inicial.

Impacto: Mejorar la eficiencia en la gestión de la Caja de Ahorro San Mariano

Se recomienda colocar además una matriz comparativa del antes y después , para observar la mejora realizada.

Capítulo VI

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Para una adecuada implementación de los formatos diseñados para el sistema de control interno de la Caja de Ahorros San Mariano, es necesario establecer los recursos humanos, financieros y materiales necesarios. Los recursos se orientarán a la creación, difusión, capacitación y monitoreo de una correcta aplicación de los formatos.

Recursos

Recursos humanos

Los recursos humanos serán clave para el proceso de ejecución y supervisión de la correcta aplicación de los formatos. Deben caracterizarse por estar capacitados para evitar sobrecargas y asegurar que la aplicación de los formatos se alinee con los objetivos tanto de la empresa como del sistema de control interno.

Tabla 23

Recursos humanos

Cargo
Gerente general
Asesor de negocios
Analista de riesgos
Asesor de créditos

Nota. Información obtenida de la evaluación del control interno de la Caja de Ahorro San Mariano

Recursos materiales

Dentro de los recursos materiales se encuentran los suministros básicos para la distribución y producción de los formatos, y es que se realizarán tanto de manera física como digital.

Tabla 24*Recursos materiales*

Material	Cantidad estimada
Papel bond A4	500 hojas
Cartuchos de tinta para impresora	2 unidades
Carpetas y archivadores	10 unidades
Carteles y folletos	50 unidades impresas
Marcadores	5 unidades
Pizarra	1 unidad

Nota. Información obtenida de la evaluación del control interno de la Caja de Ahorro San Mariano

Equipos y materiales

Este apartado describe las herramientas duraderas que permitirán el desarrollo y la socialización de los formatos a los integrantes de la caja de ahorro.

Tabla 25*Equipos y materiales*

Material	Cantidad estimada
Computadoras o laptops	1 unidad
Impresora multifuncional	1 unidad
Sala de reuniones	Espacio para 15 personas
Proyector	1 unidad

Nota. Información obtenida de la evaluación del control interno de la Caja de Ahorro San Mariano

Recursos técnicos y tecnológicos

El uso de la tecnología es esencial para digitalizar los formatos, facilitar el seguimiento y elaborar informes automatizados que permitan realizar un seguimiento y control de la propuesta y la aplicación del sistema de control.

Tabla 26*Recursos técnicos y tecnológicos*

Categoría	Herramienta / Software
Ofimática	Microsoft Office (Excel) o Google Workspace
Análisis de datos	Power BI gratuito
Capacitación en línea	Zoom o Microsoft Teams

Nota. Información obtenida de la evaluación del control interno de la Caja de Ahorro San

Mariano**Recursos financieros**

La asignación presupuestaria para la puesta en marcha del sistema de control interno cubre los costos directos e indirectos y se asegura de que existan los fondos necesarios para una adecuada puesta en marcha de la propuesta.

Presupuesto

El presupuesto de talla los elementos necesarios para la presentación y socialización de los formatos.

Tabla 27**Presupuesto**

Ítems	Valor Unitario	Cantidad	Unidad	Total (USD)
Impresiones	0.30	50	Página	15,00
Fotocopias	0.24	760	Página	20,00
Internet	24.00	8	Mensual por estudiante	60,00
Pasajes ciudad	0.42	12	Por viaje	10,00
Total	-	-	-	155,00

Nota. Información obtenida de la evaluación del control interno de la Caja de Ahorro San

Mariano**Cronograma**

El cronograma de ejecución divide el proceso de puesta en marcha del sistema de control interno en fases para asegurar una ejecución ordenada y que puede ser evaluada. La implementación de este sistema se inicia en enero del periodo 2026 y finaliza en junio, y

además establece las revisiones de forma trimestral.

Tabla 28

Cronograma

Fase	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Preparación								
Desarrollo								
Implementación								
Evaluación y Ajustes								
Seguimiento Continuo								

Nota. Información obtenida de la evaluación del control interno de la Caja de Ahorro San

Mariano

Análisis comparativo

Tabla 29

Matriz de mejoras esperadas

Área	Debilidad Identificada	Mejora Obtenida	% de Mejora Obtenida
Ambiente de Control	Falta de lineamientos éticos	Se diseñó y distribuyó un código de ética en físico y digital	80%
	Ausencia de registros estandarizados	Se desarrollaron formatos para el registro de clientes.	75%
	Carencia de inducción para empleados	Se formuló un programa de capacitación.	70%
	Políticas de talento humano no estructuradas	Se estructuraron políticas de gestión de talento humano.	65%
	Inexistencia de sanciones para conductas no éticas	Se elaboró un protocolo de sanciones, regulado por comité disciplinario.	60%
Evaluación de Riesgos	Ausencia de procedimientos para evaluar morosidad	Se diseñó un procedimiento de evaluación de morosidad.	75%
	Falta de herramientas para registrar riesgos	Se desarrolló un formato de registro y clasificación de riesgos.	70%
	Falta de programación en informes de riesgo	Se elaboró un cronograma de informes y plantillas.	65%
	Inexistencia de procesos para riesgos en créditos	Se diseñó un proceso para evaluar riesgos en la aprobación de créditos.	60%
	Falta de seguimiento a créditos otorgados	Se estructuró un proceso de seguimiento de créditos.	70%
Monitoreo	Falta de seguimiento en la aprobación de créditos	Se creó un proceso de monitoreo de aprobación de créditos.	65%
	Carencia de indicadores de control	Se definieron KPIs para medir eficiencia y efectividad.	80%

Nota. Información obtenida de la evaluación del control interno de la Caja de Ahorro San

Mariano

Capítulo VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis del control interno permite evaluar que, en la caja de ahorros San Mariano, se ha concluido que la ausencia de un código de ética presenta un riesgo de afectación al área de crédito. De igual manera, el personal ha mostrado una carencia y una falta de alineación con los objetivos y valores de la entidad. De igual manera, se logró determinar que existe una falta de inducción al personal nuevo en lo que respecta a la cultura organizacional y a las labores que va a realizar en la entidad. Es así que la implementación del modelo basado en la metodología COSO a través de la creación de un código de ética y de políticas de gestión humana permitirá generar una base para el ambiente de control. Es así que el modelo de control interno transformará la cultura organizacional y sentará las bases para la gestión crediticia transparente y eficiente.

Igualmente, se determinó que la entidad financiera no cuenta con criterios para identificar, clasificar y mitigar los riesgos en los procesos de aprobación de créditos y seguimiento a la cartera, lo cual ha generado como resultado un incremento de la morosidad. Relacionado con lo anterior, la falta de políticas para analizar la morosidad y la desactualización de los procedimientos de aprobación de créditos y seguimiento de la cartera ha limitado la capacidad de la entidad para tomar decisiones financieras que permitan mejorar el alcance de sus operaciones. Ese sí que se destaca: la necesidad de establecer acciones que permitan identificar de manera oportuna y clasificar y mitigar riesgos para disminuir las afectaciones a largo plazo de la caja de ahorro.

De igual manera, se detectó la ausencia de un monitoreo estructurado y de formatos que permitan validar la información entregada por los solicitantes. Lo cual ha generado una acumulación de riesgos operativos, demoras en la recuperación de la cartera e incremento de

la cartera vencida en un 8%. Por lo tanto, el establecimiento de actividades de control es necesario para establecer una adecuada gestión crediticia. Mediante la actualización de los procesos de aprobación de créditos, se establecerán los lineamientos que debe seguir el personal; esto disminuirá la cartera vencida y, por lo tanto, la morosidad.

Finalmente, se concluye que la falta de un sistema de control interno integrado a las necesidades de la Caja de Ahorros San Mariano ha dado como resultado una estructura fragmentada que disminuye la eficiencia financiera en el área de créditos, incrementa la morosidad y el riesgo financiero. La combinación de un ambiente de control débil, la falta de mecanismos para la identificación y clasificación oportuna de riesgos, las actividades de control desactualizadas y un monitoreo inexistente han permitido que la morosidad se incremente en un 8%.

Recomendaciones

Se recomienda poner en marcha la propuesta diseñada en la presente investigación, ya que cuenta con un enfoque en el proceso de aprobación de créditos y el seguimiento de la cartera. Esta iniciativa deberá aplicarse en el primer trimestre del 2026, en donde se socializarán los formatos y se capacitará al personal sobre su uso con la finalidad de involucrar a la gerencia y al personal clave, además de hacer uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos. De igual manera, se recomienda realizar una prueba piloto para asegurarse de que los formatos se alineen de manera efectiva con las actividades que realiza el área de créditos, garantizando la eficiencia y estableciendo acciones correctivas de ser necesario.

Se recomienda actualizar el programa de capacitación de manera continua para todo el personal que se involucra en la aprobación de créditos y en el seguimiento de cartera. Con la finalidad de mejorar las capacidades y habilidades, reduciendo los errores en los procesos de aprobación de créditos e incrementando la eficiencia del seguimiento de la cartera. Lo cual

asegurará la relevancia y la adaptación del programa de capacitación a las necesidades cambiantes del sector financiero.

Además, sugiere implementar herramientas tecnológicas que permitan automatizar procesos repetitivos, lo cual disminuye los errores, reduce tiempos y costos. Esto incluye la adopción de plataformas como Power BI o Excel avanzado para monitorear indicadores de eficiencia en el proceso de aprobación de créditos y establecer estrategias pertinentes de seguimiento de cartera. Es decir, el proceso de digitalización de procesos repetitivos garantizará tener un mejor control de estos procesos que influyen directamente sobre la liquidez y rentabilidad de la caja de ahorro.

Finalmente, se recomienda realizar una revisión trimestral y una auditoría anual con la finalidad de evaluar que el sistema de control interno se enfoque en mejorar los procesos de aprobación de crédito y seguimientos, además de que se alinee con los nuevos cambios que surgen de un mercado altamente volátil como es el financiero. Las revisiones deben enfocarse en evaluar indicadores, tasas de morosidad, tiempos de recuperación y el cumplimiento de políticas éticas y de los procesos internos. Para lo cual debe hacerse uso de auditores internos y externos con la finalidad de garantizar que la información obtenida sea imparcial y de que permita identificar riesgos de manera oportuna y establecer las acciones correctivas para mitigar los efectos negativos.

Referencias

- Bautista, R., & Pérez, F. (2021). Gestión estratégica del riesgo y su importancia en las buenas prácticas empresariales. *ERUDITOS*, 2(1), 9-24. <https://doi.org/10.35290/re.v2n1.2021.383>
- Cabrera, S., Erazo, J., y Narváez, I. (2021). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 696-724. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915377>
- Cárdenas, L., Cruz, N., y Álvarez, N. (2022). Revisión del marco lógico: Conceptualización metodolog+ia, variaciones y aplicabilidad en la gerencia de proyectos y programas. *Revista Inquietud Empresarial*, 22(1), 117-133. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/108324639/11751-libre.pdf?1701699689=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRevision_del_marco_logico_conceptualizac.pdf&Expires=1753377693&Signature=eJugcUmYR2PthrcHFY6pHHfOXCQHqhLt7NFFbrBaSRfEB6OhCftH-LQ
- Castañeda, J. (2018). *Gestión, administracion de riesgos y modelos de control interno*. Fundación Universiraria del Área Andina.
- Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, 44(1), 345-351. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission. (23 de OCTUBRE de 2023). *Internal Control - Integrated Framework*. COSO: <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
- Díaz, M., Ahumada, M., y Patricia, M. (2022). Arboles de Decisión como Metodología para Determinar el Rendimiento Académico en Educación Superior. *Revista Lasallista de Investigación*, 18(2), 44-49. <https://doi.org/10.22507/rli.v18n2a8>
- Elizondo, M., & González, M. (2021). *Delimitación del problema y la pregunta de investigación*. UNAM. <https://librosoa.unam.mx/handle/123456789/3295>
- González, S., Luisa, S., y Hernández, R. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo* /, 12(23), 125–129. <https://doi.org/10.29057/icsa.v12i23.11153>
- Jiménez, T. Q. (2022). Análisis del control interno basado en la norma ISO_37001, en el área financiera administrativa. *Sostenibilidad, Innovación y Ciencias Empresariales: Transformación y Formación Virtual*, 1(2), 10-16. <https://revsicfundepos.org/index.php/revistasic/article/view/10>
- Loayza, T. E., & Jaramillo, M. A. (2023). Manual de procedimientos de control interno para las cooperativas educativas de la Ciudad de Loja - Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica*

- Multidisciplinar*, 7(2), 7423-7448. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i
- Pacheco, D. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697-6712. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918
- Rebollo, P., & Ábalos, E. (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación*. Editorial Autores de Argentina.
- Rivera, K. (2020). *Análisis del sistema control interno cuentas x cobrar de la*. [Tesis de Maestría, Universidad de la Salle. <https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/0bf2c653-66f1-4fac-bcf8-d81d478f35d8/content>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México,: PEARSON EDUCACIÓN,. https://drive.google.com/file/d/1zVLYOk4p2Vst1YlaRc1_bfaWszhe36CL/preview
- Sanabria, F. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 1(1), 9–13. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v1i1.18>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). *Clasificación de activos de riesgo y constitución de provisiones*. SEPS. https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Calificacion-activos-riesgo.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Vega, L., Marrero, F., y Pérez, M. (2022). Procedimiento para la gestión integrada del control interno con enfoque multicriterio. *Inge CuC*, 18(1), 223–242. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.18.1.2022.16>
- Vízcaíno, P., Cedeño, R., y Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

ANEXOS

Anexo 1. Informe de Antiplagio



Página 2 of 41 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: tmcoid::30549:478724720

8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Página 2 of 41 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: tmcoid::30549:478724720

Anexo 2. Cuestionario área de créditos

Área de Créditos								
Agencia: Matriz Tisaleo					Fecha: 26/07/2025			
Funcionario: Lic. Margarita Capuz					Hora: 08:00			
N	Ítem	Calificación					N/A	Marca
		0	1	2	3	4		
1	¿Existen políticas escritas y claras que definan las responsabilidades en el proceso de aprobación de créditos?							
2	¿Considera que el personal del área de crédito recibe suficiente orientación sobre los valores y ética institucional?							
3	¿Se realizan análisis regulares para identificar riesgos específicos en el seguimiento de la cartera de créditos (ej. morosidad, incumplimiento)?							
4	¿Están documentados los procedimientos para la evaluación y aprobación de solicitudes de crédito?							
5	¿Se utilizan herramientas o formatos estandarizados para registrar la información de los solicitantes?							
6	¿Existen controles segregados de funciones (ej. quien aprueba el desembolso) en el proceso de aprobación?							
7	¿Se comunica oportunamente a los involucrados (clientes, supervisores) el estado de las solicitudes de crédito?							
8	¿Se realizan revisiones periódicas para verificar el cumplimiento de las políticas de crédito?							
9	¿Considera que los procesos actuales minimizan los errores en la aprobación de créditos?							
10	¿Qué tan frecuente se actualizan las políticas de control interno para la aprobación y seguimiento de créditos?							
Totales								
Sumatoria de totales								
Observaciones Generales del Evaluador								
Recomendaciones Generales del Evaluador								
Calificación								
0 No se realiza o contradice las normas								
1 Se reconoce, pero no se realiza								
2 Se realiza deficientemente								
3 Se realiza, pero no se ha implementado en su totalidad								
4 Se realiza correctamente								

Anexo 3. Cuestionario COSO I

Área de Créditos								
Agencia: Matriz Tisaleo Funcionario: Lic. Margarita Capuz						Fecha: 30/07/2025 Hora: 08:00		
N	Ítem	Calificación					N/A	Marca
		0	1	2	3	4		
	Ambiente de Control							
1	¿Existe un código de ética formal y es conocido por todo el personal del área de créditos?							
2	¿Los funcionarios de crédito conocen y aplican los valores institucionales en su labor diaria?							
3	¿El personal recibe inducción sobre la cultura organizacional al momento de su incorporación?							
4	¿Se han definido y comunicado claramente las responsabilidades del personal del área?							
5	¿Existen políticas de recursos humanos que fomenten la competencia y permanencia del personal?							
6	¿Se aplican sanciones en caso de conductas no éticas o violaciones a las políticas internas?							
7	¿Las decisiones del área de créditos se toman de manera imparcial y objetiva?							
8	¿La alta dirección supervisa y evalúa periódicamente el desempeño del área de créditos?							
9	¿El organigrama del área refleja una estructura clara y funcional?							
10	¿Existen mecanismos formales para denunciar irregularidades dentro del área?							
	Evaluación de Riesgos							
11	¿El área de créditos identifica de forma proactiva los riesgos que pueden afectar su funcionamiento?							
12	¿Se evalúan los factores internos y externos que pueden afectar la cartera de créditos?							
13	¿Existen procedimientos específicos para analizar la morosidad y el incumplimiento?							
14	¿Se revisan los riesgos de fraudes relacionados con la aprobación de créditos?							
15	¿Se considera el historial crediticio del cliente en la aprobación y seguimiento de crédito?							
16	¿Se elaboran informes de riesgo regularmente?							
17	¿Los riesgos identificados se documentan y clasifican por niveles de impacto?							
18	¿Se involucra al personal del área en los procesos de identificación de riesgos?							
19	¿Existe un comité u órgano que evalúe los riesgos estratégicos en los procesos de aprobación seguimiento de crédito?							
20	¿Los indicadores de riesgo son monitoreados por la alta dirección?							
	Actividades de Control							
21	¿Están claramente definidos los pasos para la aprobación de un crédito?							
22	¿Se utilizan listas de verificación o formatos estandarizados para evaluar solicitudes?							
23	¿Existen controles para verificar la veracidad de la información presentada por los clientes?							
24	¿Se encuentran documentados todos los procedimientos del área de créditos?							
25	¿Las funciones de aprobación y desembolso están segregadas?							

26	¿Se requiere autorización de un superior para aprobar montos elevados?							
27	¿Existen mecanismos de control para evitar duplicidad de solicitudes?							
28	¿Se valida regularmente la actualización de datos de los clientes?							
29	¿Los expedientes crediticios se archivan de manera ordenada y accesible?							
30	¿Se aplican controles sobre los plazos de aprobación y desembolso?							
31	¿Los funcionarios reciben seguimiento y retroalimentación sobre su gestión?							
	Información y Comunicación							
32	¿El personal del área de créditos recibe información actualizada sobre cambios en políticas?							
33	¿El estado de los créditos en proceso se comunica oportunamente a los clientes?							
34	¿Los supervisores informan con claridad los lineamientos a seguir para la aprobación de créditos?							
35	¿Se utilizan sistemas informáticos eficientes para registrar la información crediticia?							
36	¿Se documentan y socializan los cambios normativos relevantes?							
37	¿Se garantiza la confidencialidad de la información de los clientes?							
38	¿Los errores en el proceso se comunican a tiempo para ser corregidos?							
39	¿El área dispone de reportes gerenciales actualizados y útiles para la toma de decisiones?							
40	¿Se llevan registros de las comunicaciones formales con los clientes?							
41	¿Se promueve la retroalimentación continua dentro del equipo de trabajo?							
	Monitoreo							
42	¿Existen auditorías internas para evaluar el cumplimiento de las políticas de aprobación de créditos?							
43	¿Se realiza seguimiento a las observaciones encontradas en auditorías anteriores?							
44	¿El área cuenta con indicadores para medir la eficiencia y efectividad del proceso de aprobación y seguimiento de créditos?							
45	¿Los errores detectados en los procesos de aprobación y seguimiento generan acciones correctivas documentadas?							
46	¿El sistema permite detectar desviaciones o irregularidades en tiempo real?							
47	¿Se revisan periódicamente los procedimientos para ajustarlos si es necesario?							
48	¿El seguimiento a la cartera vencida se realiza de forma estructurada?							
49	¿Se identifican tendencias negativas en la aprobación o morosidad de créditos?							
50	¿Se registran formalmente los hallazgos en los procesos de aprobación y seguimiento de créditos y su resolución?							
51	¿El monitoreo se considera parte de la cultura organizacional?							
	Totales							
	Sumatoria de totales							

Observaciones Generales del Evaluador

Recomendaciones Generales del Evaluador

Calificación	
0	No se realiza o contradice las normas
1	Se reconoce, pero no se realiza
2	Se realiza deficientemente
3	Se realiza, pero no se ha implementado en su totalidad
4	Se realiza correctamente