

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

ESCUELA DE POSTGRADO

SECCIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS



**ACCIONES DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR
LA GESTION INSTITUCIONAL. CASO: INSTITUCION DE
MICROFINANZAS “CENDES”.**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO DE**

**MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN AUDITORIA**

AUTOR : Br. PEDRO ANDRÉS VALDERRAMA ARAUJO

ASESOR : Dr. ESTUARDO OLIVER LINARES

**TRUJILLO – PERÚ
2016**

Registro N°:.....

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

ESCUELA DE POSTGRADO

SECCIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS



**ACCIONES DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR
LA GESTION INSTITUCIONAL. CASO: INSTITUCION DE
MICROFINANZAS “CENDES”.**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO DE**

**MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN AUDITORIA**

AUTOR : Br. PEDRO ANDRÉS VALDERRAMA ARAUJO

ASESOR : Dr. ESTUARDO OLIVER LINARES

**TRUJILLO – PERÚ
2016**

Registro N°:.....

MIEMBROS DEL JURADO DICTAMINADOR

R.D. N° 0816-2016-EPG

Del 07 de Julio del 2016.

Dr. José Manuel Castañeda Meléndez
PRESIDENTE

Mg. Juan Carlos Carrascal Cabanillas
SECRETARIO

Dr. Domingo Estuardo Oliver Linares
ASESOR

DATOS DEL MAESTRISTA

- 1. NOMBRES Y APELLIDOS:** Br. Pedro Andrés Valderrama Araujo
- 2. GRADO ACADÉMICO:** Bachiller en Contabilidad
- 3. TÍTULO PROFESIONAL:** Contador Público
- 4. CENTRO LABORAL:** Universidad San Pedro de Chimbote
- 5. DOMICILIO LEGAL:** Chimbote
- 6. CELULAR :** 943646863
- 7. CORREO ELECTRONICO:** cpcpedroval@hotmail.com

DEDICATORIAS

Al terminar una meta cumplida, siempre están presentes voces de aliento, de amor y comprensión que cada vez que asistía a las aulas de la Universidad Nacional de Trujillo estuvieron siempre conmigo.

Por eso quiero dedicar esta tesis, en primer lugar a Dios que estuvo a mi lado guiando mis pasos, que me apoyo para vencer obstáculos y adversidades que se presentaron a lo largo de mis estudios de maestría.

A mis padres Apolinar Valderrama Castillo y Yolanda Araujo Salinas, quienes han motivado mi formación académica con sus oraciones y ejemplo de vida, dándome fortaleza para continuar y llegar a ser un todo un profesional.

A mi esposa Gladys Martha Danos Príncipe, por su paciencia y su amor que me brinda en cada momento de mi vida.

A mis Hijos Elmer Jesús Raí y Hans Franco, por su cariño y alegría que siempre compartimos, ellos son motivo y razón por la que me esfuerzo a seguir creciendo profesionalmente.

A todos ellos dedico este logro y agradezco su valioso e incondicional apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por su comprensión y apoyo incondicional que me brindaron en todo estos años de estudios.

A mi asesor de tesis, Dr. Domingo Estuardo Oliver Linares, que con su conocimiento e inteligencia, ha logrado guiarme satisfactoriamente en el proceso de elaboración y culminación de esta tesis

A mis amigos, en especial al Mg. Francisco León Cavero que ha contribuido al logro del presente trabajo.

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es investigar las acciones de control interno para mejorar la gestión institucional de la Institución Microfinanzas “CENDES”.

El problema investigado fue ¿De qué manera las acciones del control interno mejorará la gestión institucional de la Institución Microfinanzas “CENDES”? y la Hipótesis planteada es que las normas y acciones del control interno de la Institución Microfinanzas “CENDES” mejorará significativamente la gestión institucional de la entidad crediticia “CENDES”.

La población o universo de estudio fue la Institución Microfinanzas “CENDES” distrito de Santa y su muestra fue de cuatro directivos y cuatro analistas de crédito, y los informantes fueron dos administradores, dos ingenieros industriales son directivos y dos economistas y dos profesionales fueron analistas de crédito.

El método que se utilizó fue el descriptivo, explicativo y analítico, y la técnica e instrumento fue la entrevista y la guía de entrevista. El diseño de investigación fue de una sola casilla.

Los resultados obtenidos fue en la situación encontrada del área de control interno de la entidad Institución Microfinanzas “CENDES” fueron importantes, ya que se encontró algunos errores y deficiencia en el área de crédito, mejorándose sus actividades crediticias y que la institución microfinanzas en estudio no contaba con un adecuado sistema de control interno para asegurar confiabilidad en las operaciones crediticias diarias.

Palabras clave: Control interno. Gestión institucional. Institución microfinanzas CENDES.

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the actions of internal control to improve institutional management of the Microfinance Institution "CENDES".

The problem was investigated How internal control actions will improve the institutional management of the Microfinance Institution "CENDES"? and the hypothesis is that the rules and actions of internal control of Microfinance Institution "CENDES" significantly improve the governance of the lender "CENDES".

The population or universe of study was the Institution Microfinance "CENDES" district of Santa and its sample was four managers and four credit analysts, and informants were two administrators, two industrial engineers are managers and two economists and two professional were credit analysts.

The method used was descriptive, explanatory and analytical, and technical and instrument was the interview and the interview guide. The research design was a single box

The results obtained was in the found situation in the area of internal control of the Institution entity Microfinance "CENDES" were important, as some errors and deficiencies in the credit area was found, improving its lending activities and that the institution microfinance study did not have an adequate system of internal control to ensure reliability in daily credit operations.

Key words: Internal Control. Institutional management. CENDES microfinance institution.

INDICE

DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INDICE	vi
I. INTRODUCCION	1
1.1 ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3 EL PROBLEMA.....	2
1.4 OBJETIVOS	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 MARCO TEÓRICO.....	6
1.5.1 Control	7
1.5.2 Sistema de Control interno	8
1.5.3 Los cinco componentes del control interno.....	11
1.5.4 Normas internas	23
1.5.5 Políticas Generales.....	23
1.5.6 Títulos y valores	30
1.6 HIPÓTESIS.....	33
II. MATERIAL Y MÉTODOS	34
2.1 MATERIAL DE ESTUDIO.....	34
2.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS	34
III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	38
IV. CONCLUSIONES	71
V. RECOMENDACIONES	73
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	

I. INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

El presente trabajo de investigación se orienta a la implementación de acciones de control interno elaborado por el autor a una Institución de Microfinanzas (IMF) que tiene por objeto el servicio de créditos a microempresarias. Esta Organización se encuentra ubicada en el distrito de Chimbote de la Provincia del Santa Departamento de Ancash, y para el presente trabajo de investigación se denominara “IMF Cendes”.

Este aporte surge ante una urgente necesidad de la Entidad de mejorar las acciones de control interno, para que constituya como herramienta para el control y planeación de las operaciones bajo un enfoque de eficiencia, eficacia y economía. Estas acciones de control para IMF Cendes, cuya verdadera razón social se mantiene en reserva por obvias razones; contó con el apoyo de los directivos y personal operativo de la entidad.

El periodo de estudio es el año 2013, ya que se consideran como representativas las actividades de la entidad y además alcanzó su más alta producción y demanda.

Los planteamientos teóricos de la investigación en el cual se indica: los conceptos básicos, componentes de control interno, normas internas y las experiencias exitosas de otras Instituciones de Microfinanzas; los cuales ayudarán a comprender el trabajo.

Se ha considerado el planteamiento metodológico que indica todo sobre el problema, los objetivos de la investigación, hipótesis del problema, variables de la realidad, diseño de ejecución y el cronograma de ejecución de la investigación.

La situación encontrada en el área de control interno de la entidad, en base a las respuestas encontradas en la guía de entrevista por parte de los directivos y personal operativo.

Se comparó el marco referencial con el marco de la realidad, resaltando los aspectos diferenciales encontrados, y que son de gran importancia en el resultado de las entrevistas, análisis documental y la observación de campo, en este caso sólo en el cumplimiento de las normativas de control interno, ya que estos análisis fundamentarán la aprobación de la hipótesis.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta Investigación **es necesaria**, específicamente para los responsables de la Institución de Micro finanzas CENDES; porque de esta manera, permitiría un eficiente control de sus operaciones, por el hecho de que el negocio de las micro finanzas es un negocio de riesgos, creemos que hay que hacer un proceso permanente de todo el tema de monitoreo, vía auditorías internas o vía el control interno. Pero también es importante para ofrecer transparencia a los clientes y también por la necesidad de una mirada externa, que puede servir para apalancar recursos y también para poder corregir posibles contingencias que se puedan ir presentando en la Institución.

Además **es conveniente** para demostrar la importancia que tienen las actividades de control dentro de la entidad, así también ayudaría al desarrollo personal de quien investiga esta problemática ya que considera oportuno este estudio para impulsar a la IMF CENDES a ir preparándose para formar parte en el mediano plazo del sistema de regulación privada que a nivel de consorcio se viene gestionando.

1.3 EL PROBLEMA.

El problema que da inicio a esta investigación, es aquel al que; luego de identificar la problemática que afectaba a la INSTITUCION DE MICRO FINANZAS - CENDES, en la época en estudio, hemos priorizado sus problemas preliminarmente; los hemos integrado priorizando en sus partes y seleccionando, con el nombre de: **Incumplimientos, deficiencias y carencias en la Gestión de la Institución de Micro finanzas (IMF) – CENDES**. Ver Anexo N° 3 del presente Plan.

Este problema se encuentra formando parte de la problemática que afectaba a la Institución de Micro finanzas CENDES, junto con otros problemas, tales como:

- a) Incumplimientos de Reglamento de Créditos
- b) Carencias de fondos para acciones de control
- c) Incumplimientos de estatutos
- d) Deficiencias en documentos legales
- e) Incumplimientos de acuerdos de Consorcio de IMF

En el mundo de las micro finanzas...”**Las microfinanzas, considerada a veces como una actividad caritativa, se revela una actividad a la vez eficaz socialmente y rentable financieramente cuando es bien administrada...**”¹. y especialmente en Organizaciones no reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros o quien haga las veces, en los distintos países del mundo, la preocupación es constante, sobre todo por que el capital para los préstamos proviene de la Cooperación Técnica Internacional; tal es así que la máxima preocupación de Instituciones de Micro finanzas no reguladas asociadas en consorcios, buscan espacios en foros internacionales para tratar entre otros temas: control interno en micro finanzas.

El problema aparece cuando se cambia de rumbo de acción a estas Instituciones (ONG)...”**Se expresó que los Cooperantes subsidian a ONG ineficientes. Que no existe siquiera una institución de micro finanzas exitosa que pueda ser atribuida a un Cooperante. Que muchos Cooperantes adoptan buenas políticas pero no las aplican, y que a menudo no conocen siquiera el destino final de su dinero. Algunos Cooperantes alientan a las ONG a cambiar de especialidad, impulsándolas a incursionar en terrenos que desconocen. Manifestaron que las micro finanzas son una «moda» que pasará**”...²

¹ Las Micro finanzas y los Bancos. www.planetfinance.org.

² Seminario en la universidad de Frankfurt, edición Diciembre 1998 de la revistas “Nuevos Horizonte” de ECLOF Fundación Ecuménica de Crédito

Es entonces que aparecen los primeros problemas, sobre fraude en Organizaciones de grandes recursos financieros, que pasaron rápido de un programa de asistencia de alimentos u otras especies a programas de créditos, cambios que tomaron desprevenidos a los Directores que utilizaron inadecuados procesos para garantizar la recuperación del préstamo. Se dice de *Finca Internacional* sobre un fraude que tuvieron, pero es muy poco lo que se difunde por los intereses de los fundadores que podrían verse afectados. Es pues, que la preocupación es constante en Instituciones micro financieras que toman el modelo de BASILEA II...³ sobre prevención de riesgos y control interno, sobre todo los Consorcios que están empeñados en desarrollar la autorregulación o regulación privada, como una muestra de solidez y transparencia en todas las actividades crediticias de sus asociados.

(b) En el País.

Cuando se habla de supervisión o regulación privada, se considera la pretensión que tienen el COPEME...⁴ que agrupa a 20 Instituciones de micro finanzas que no están reguladas por la SBS, es decir, actuar con la misma presión que ejerce ella a las Instituciones micro financieras que supervisa como a las Cajas Municipales de ahorro y crédito, Cajas rurales de ahorro y crédito y las Empresas de Desarrollo de las Pymes EDPYMES, a la hora de solicitar información, los controles internos que deben tener, unidades de riesgo que deben estar en sus organigramas, etc.

Para llegar a estos estándares de requerimientos, es bueno considerar que falta mucho a las IMF no reguladas tenerlas, sobre todo en control interno, tal es así que en el I Foro de Créditos a Grupos Solidarios...⁵, en el tema de Experiencias, se conoció lo que le pasó a la IMF Prisma, le hicieron un fraude sistemático en sus 2 agencias que tenía en el país, y debido a la falta de un buen sistema de control interno, sobre todo en la Supervisión, factor crítico si no se lleva a cabalidad esa función.

³ El Comité de Basilea de Supervisión Bancaria es un comité de autoridades de supervisión bancaria, establecido por los directores de los bancos centrales de los países del Grupo de los Diez, en 1975.

⁴ Consorcio de Ongs de apoyo a la Pequeña y micro Empresa

⁵ Sistematización de Experiencias del I Foro Latinoamericano de Bancos Comunes en 2003

(c) En la entidad.

En la entidad los problemas sobre control interno se vienen presentando desde sus inicios, debido a la falta de preparación de sus directivos, quienes solo enfocaban las micro finanzas como una opción de crecimiento y desarrollo pero sin convencimiento real. Los problemas surgen cuando el tamaño de la Institución va creciendo y el Gerente General, no puede hacerle frente al aumento desmedido de clientes, y al no estar preparado aparecen los empirismos aplicativos, las deficiencias, las carencias, las limitaciones, sobre todo en prevenir riesgos operativos, de créditos, de mercados, de liquidez y legales.

Se dice que hay problemas en control interno, cuando la Gerencia no toma la adecuada seriedad del caso, que amerita el trabajar con dinero, y se confía en que puede manejar todo como si fuera un negocio propio. Las normas y teorías nos dice que se necesita del acompañamiento del Consejo Directivo en la planificación de los controles y de los propios empleados quienes deben estar preparados y capacitados para realizar las operaciones propias del negocio de acuerdo a normas y principios, actuando con ética y solidez profesional.

Formulación del Problema.

El problema que se plantea es el siguiente: ¿De qué manera afectaría las acciones de control interno para mejorar la gestión institucional en el caso de la institución de micro finanzas “CENDES”?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General.

Analizar las afectaciones de las acciones del control interno para mejorar la gestión institucional en el caso de la institución de micro finanzas “CENDES”

1.4.2 Objetivos Específicos.

- **Ubicar, seleccionar, recolectar y resumir: Planteamientos Teóricos**

sobre la gestión de Instituciones Micro financieras, tales como: Conceptos básicos, Componentes de control interno; las Normas Internas que debían cumplir, tales como: Reglamento de crédito y manual de organización y funciones y las Experiencias Exitosas de otras Instituciones de Microfinanzas, que integran un marco referencial, a usarse como patrón comparativo suficiente del análisis.

- **Describir la Gestión de la IMF CENDES, durante el periodo 2013;** en sus partes o variables principales, tales como: Responsables de Supervisión, Área de Créditos y Personal Directivo.
- **Comparar cuantitativa y cualitativamente,** cada parte o variable de la gestión de la IMF CENDES durante el periodo de estudio, con respecto a cada parte o variable que sea atingente, del Marco Referencial.
- **Identificar las causas y la prelación de éstas,** siempre que sea posible, los Incumplimientos, deficiencias y carencias de la Gestión de la IMF CENDES en el periodo 2013.
- **Proponer recomendaciones** que contribuyan a elevar la eficiencia de la gestión de la IMF CENDES; de tal manera que se asegure el cumplimiento de las disposiciones; se corrijan las deficiencias y se solucionen las carencias.

1.5 MARCO TEÓRICO

➤ Planteamientos Teóricos

Como integrante de los Planteamientos Teóricos de esta investigación, seleccioné los conceptos básicos relacionados con el área de control de una Institución de Microfinanzas y los principios de control de interno aplicables a este tipo de entidades.

➤ **Conceptos Básicos:**

Entre los conceptos básicos, relacionados con el área de control de una entidad de microfinanzas, los seleccioné y prioricé presentando los siguientes:

1.5.1 Control:

...<<Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para crear ciertos objetivos>>...⁶

...<<Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente>>...⁷

Elementos del control:

- **Relación con lo planeado:** El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la plantación.
- **Medición:** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- **Detectar desviaciones:** Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- **Establecer medidas correctivas:** El objetivo de control es prever y corregir los errores.

Importancia del control:

- Establece medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

6 **ECKLES**, Robert; http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/default.asp

7 **FAYOL**, Henry; http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/default.asp

Implantación de un sistema de control:

Antes de establecer un sistema de control se requiere

- Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los controles: eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.

Características del control:

El control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos y por ello debe reunir ciertas características para ser efectivo.

- **Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.** Un sistema de control debe ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia, la función de control no puede suplir una organización precaria.
- **Oportunidad.** Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, lo ideal es que lo descubra antes de que se produzcan pues el control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.
- **Accesibilidad.** Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas crean confusiones.
- **Ubicación estratégica.** Es imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

1.5.2 Sistema de Control interno:

...<< Conjunto de Políticas, procedimientos y técnicas de control establecidas por las cooperativas para alcanzar una adecuada

organización administrativa, eficiencia operativa, confiabilidad de los reportes, apropiada identificación y administración de los riesgos que enfrenta y cumplimiento de las disposiciones legales que le son aplicables>>...⁸

...<<Conjunto de planes, métodos y procedimientos necesarios para garantizar que las actividades de la entidad se realicen de conformidad con las normas legales; la salvaguarda de los recursos, exactitud y veracidad en la información financiera y administrativa; la eficiencia en las operaciones y la observación de las políticas prescritas para lograr el cumplimiento de metas y objetivos programados>>...⁹

Aspectos mínimos del sistema de control interno:

- a) Sistema de administración y organización, que corresponde al establecimiento de una adecuada estructura organizativa y administrativa, en función a las características de cada Organización, que delimite claramente las obligaciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación existente entre las áreas operativas y administrativas, las cuales deben estar contenidas en el respectivo manual de organización y funciones.
- b) Sistema de control de riesgos, que corresponde a los mecanismos establecidos en las Organizaciones para la identificación y administración de todos los riesgos que enfrenta, principalmente el riesgo crediticio. Incluyendo la evaluación permanente de dichos mecanismos, así como de las acciones correctivas o mejoras requeridas según sea el caso.
- c) Sistema de información, que corresponde a los mecanismos destinados a la elaboración de la información, tanto interna como externa, necesaria para desarrollar, administrar y controlar las

⁸ SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS, Resolución N° 743-2001 Capítulo II Art. 3 Segundo Párrafo

⁹ CONTRALORIA COLOMBIA; <http://www.contraloriaenvidado.gov.co/contraloria/sitio.shtml?apc=m--1--&s=g>

operaciones y las actividades de las Organizaciones. Comprende también las acciones realizadas para la difusión de las responsabilidades que corresponden a los diferentes niveles de la Organización, así como la remisión de información a las entidades supervisoras requeridas por las normas vigentes. Incluye, adicionalmente, las políticas y procedimientos para la utilización de los sistemas informáticos y las medidas de seguridad y planes de contingencia para dichos sistemas.

El sistema de control interno involucra a los directivos, funcionarios y trabajadores que forman parte de la Institución de Microfinanzas, por la que la participación de cada uno de ellos deberá estar claramente definida en los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos, de control de riesgos y en normas de naturaleza similar establecidas por la Organización.

➤ **Componentes de Control Interno:**

El control de interno se define como...<< **comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptados en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas**>>...¹⁰

El primer aspecto clave de la definición propuesta es que se trata de un proceso.

En consecuencia los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado.

Esto por sí solo extiende el concepto de control interno más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertir el control interno en un

¹⁰ <http://www.cubaindustria.cu/ContadorOnline/ControlInterno/ControlInterno.htm>ControlInterno

sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

La siguiente frase de la definición, efectuado por el personal de una entidad, indica que el control interno es asunto de personas. Ninguna organización puede conocer todos los riesgos actuales y potenciales a los que está expuesta en cualquier momento determinado y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos.

En consecuencia las personas que componen la organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

Puede decirse que la parte más importante de la definición es que se alcanzarán los objetivos.

Los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos.

No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio.

Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

El nuevo enfoque de control interno aporta elementos que deben ser de dominio de todos los trabajadores de las organizaciones empresariales y se enmarcan dentro de los cinco elementos que analizaremos a continuación.

1.5.3 Los cinco componentes del control interno.

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

Ambiente de Control.
Evaluación de Riesgos.
Actividades de Control.
Información y Comunicación.
Supervisión o Monitoreo.

Importancia de los componentes:

¿Los cinco componentes del control interno son importantes?

Bueno, sino fueran importante no existirían y el equipo multidisciplinario que elaboró el informe COSO no los hubiera analizado y expuesto tan exquisitamente, en dicho informe como los componentes del control interno. Tampoco aparecieran en la Resolución No. 297-2003 del MFP como aspectos a desarrollar dentro del Sistema de Control Interno (SCI).

Vamos a hacer un análisis de la importancia de los cinco componentes mirándolos desde el punto de vista de los objetivos organizacionales y la interrelación que existe entre ambos. La definición, establecimiento y aplicación de los objetivos organizacionales es el requisito primario para poder introducir en la organización un SCI.

Existe un proverbio del Corán muy ilustrativo que vamos a tener en cuenta en nuestro análisis, el cual citamos: “Si no sabes a donde ir, no hay camino que te lleve”.

Partiremos del proverbio anterior para ilustrar la relación entre objetivos organizacionales y componentes de control interno.

“Si no sabes a dónde ir,...”

Los objetivos organizacionales te indican la dirección, te ubican, te dicen a donde ir.

Deben ser enunciados por escrito definiendo los resultados a alcanzar en un periodo determinado. Los objetivos son el QUÉ: ¿Qué resultados queremos o necesitamos lograr?

¿Cuál es la importancia de los objetivos?

Los objetivos proporcionan un sentido de dirección, sin ellos los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar.

Nos dicen cómo debe funcionar nuestro sistema, nos da la estructura, la organización.

Nos ayudan a evaluar nuestro progreso pues un objetivo claramente establecido, medible y con una fecha específica, fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos evaluar sus progresos. Por lo tanto, los objetivos son una parte esencial del control.

De lo anterior se desprende que en una empresa debe dirigirse por objetivo, lo que significa que tanto los gerentes como los subordinados de una organización conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada persona en término de los resultados que de él se esperan y emplear estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

“...., no hay camino que te lleve”

Si los objetivos organizacionales te indican la dirección, hacia dónde ir, el resultado a lograr, los cinco componentes del control interno constituyen caminos para el logro de los objetivos de la organización, de los resultados planificados y el buen funcionamiento de la misma, coincidiendo con los objetivos esenciales de todo proceso de cambio que están enfocados al funcionamiento y los resultados empresariales.

Los componentes del control interno son el cuerpo del sistema y existen por las

funciones que desarrollan cada uno de ellos. Proporcionan un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías”:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

¿Cuáles son las funciones fundamentales de los componentes que llevan al cumplimiento de los objetivos?

Para analizar cada componente partiremos del concepto dado en el Informe COSO sobre control interno: “el control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos.

La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa.

Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz”, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso.

Ilustraremos de forma gráfica los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.



Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes.

Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que son los que una entidad se esfuerza para conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesitan para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo.

Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

Si se examina la categoría relacionada con los controles sobre la información financiera, por ejemplo, se deben cumplir los cinco criterios para poder concluir que el control interno de la información financiera es eficaz.

¿Qué aporta cada componente?

Entorno de control:

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control.

Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Evaluación de los riesgos:

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados.

La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Actividades de control:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

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

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

Información y comunicación:

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y

datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros.

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

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la TI debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio.

Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas.

En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes.

Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

Supervisión o monitoreo:

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

Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control.

La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes.

Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí: Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.

Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.

Permiten mantener el control sobre todas las actividades.

Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.

Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área

financiera.

Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

1.5.4 Normas Internas.

- **Reglamento de Créditos.**

El Consejo Directivo de la Institución Centro de Desarrollo Social CENDES; de conformidad con su Estatuto, con las Normas Reglamentarias de la SBS y la Ley de Sociedades Mercantiles y...<< **con el propósito de dotar a los funcionarios y personal relacionado con créditos de una guía normativa que abarque todas las acciones a llevar a cabo ha aprobado el presente Manual de Créditos, que norma el otorgamiento y recuperación de los préstamos a sus clientes >>...¹¹**

La variedad de servicios crediticios que se presentan en ese Manual tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes, logrando una fidelización permanente.

Ese instructivo permite guiar y perfeccionar en sus labores diarias al funcionario de crédito antiguo o recientemente incorporado al área de créditos.

La Gerencia de Créditos resolverá las situaciones que no se encuentren determinadas o previstas en el Reglamento de Créditos.

1.5.5 Políticas Generales

1. Objetivo de CENDES.

Facilitar el acceso al crédito y servicios conexos a través de sus servicios crediticios directos a mujeres emprendedoras que conduzcan pequeños negocios, productores rurales, micro y pequeños empresarios, ubicados en ámbitos urbanos y rurales, promoviendo su democratización y contribuyendo al desarrollo económico y social de la comunidad en su zona de influencia, cumpliendo con su objetivo social.

¹¹ Reglamento de Crédito, Documento interno de CENDES

2. **Obligatoriedad de la Norma.**

La aplicación de la presente norma es responsabilidad de la Gerencia de Créditos y ejecutivos según niveles de decisión. ***El presente Reglamento de Créditos es de uso obligatorio para todos los directivos, funcionarios y trabajadores de CENDES que tengan directa responsabilidad en su aplicación.***

3. **De los Sectores económicos a Financiar.**

CENDES, financia a personas naturales que desarrollan actividades relacionadas con el comercio, industria, Agricultura y demás formas de producción de bienes y servicios.

4. **Destino de los Créditos.**

CENDES, podrá otorgar créditos para atender requerimientos de:

- a). *Capital de Trabajo;*** recursos necesarios para mantener la marcha normal del negocio o para incrementar de manera sostenida su capacidad productiva en las diferentes actividades económicas.
- b). *Capital de Inversión;*** adquisición de activos fijos y reposición de inversiones de las micro empresas o pequeños negocios.

CENDES, financiará no más del 70% del valor del capital de inversión, y se exigirá la Pro forma y/o estudios de inversión que justifique el monto del crédito

5. **Tipos de Crédito.**

CENDES, ofrece a sus clientes solo créditos MES,

Créditos Micro Empresariales (MES).

Son aquellos créditos directos otorgados a personas naturales y destinados al financiamiento de actividades de producción, comercio o prestación de servicios que califiquen como microempresarios.

Se considera “microempresario”, al cliente (persona natural) que reúnan los siguientes requisitos:

Tener un total de activos no mayor al equivalente de US\$ 30,000 sin considerar bienes inmuebles.

Un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US\$ 30,000. O su equivalente en moneda nacional.

Si el cliente es persona natural, deberá tener como principal fuente de ingresos la realización de actividades empresariales, no pudiendo ser consideradas en esta categoría las personas naturales cuya principal fuente de ingresos provenga de rentas de quinta categoría.

6. Productos de Crédito.

CENDES, ofrece a sus clientes solo el Producto llamado "Banco Comunal",

Banco Comunal.

Son aquellos créditos directos que se otorgan en moneda nacional o extranjera, a personas naturales agrupadas solidariamente. Dichos grupos están conformados por un número de 10 hasta 20 integrantes.

El destino del crédito es para financiar actividades económicas.

El reglamento continua...

7. Condiciones de los Créditos.

a) Monto.

Es política institucional, adecuar el monto a la capacidad de pago del cliente, solvencia moral, ética profesional, según características del producto y/o servicios crediticios que otorga CENDES.

b) Moneda.

El tipo de moneda debe basarse en la coherencia financiera de los ingresos del cliente y del riesgo cambiario de CENDES.

c) Plazo.

El plazo de los créditos será de 4 meses, de acuerdo al plan de pagos aprobado.

d) Modalidad de Pago.

Se efectúa en cuotas uniformes, decrecientes y de sólo interés, de acuerdo al plan de pagos aprobado.

e) Período de Pago.

El período de pago de una cuota a otra es de 30 días.

f) Tasa de Interés.

La tasa de interés compensatoria variará en términos competitivos al mercado y podrá variarse en función a la modalidad de crédito, tipo de cliente (estrella), al spread esperado, riesgo de pérdidas por inflación, riesgo cambiario, riesgo de incobrabilidad; con el objetivo de lograr que los servicios financieros sean rentables y sostenibles en el tiempo y será normado a través de circulares o memorándum emitidos por la Gerencia de Créditos, previa aprobación del Consejo Directivo.

g) Costo de la Mora.

A toda cuenta vencida a partir del primer día se le aplicará un interés moratorio del 1% sobre el saldo de capital de la cuota y será normado a través de circulares o memorando emitidos por la Gerencia de Créditos, previa aprobación del Consejo Directivo.

h) Pagaré y Contrato.

Los créditos se desembolsan previa suscripción de un PAGARE y/u otro documento que represente la obligación del préstamo ante CENDES.

Los pagarés de créditos deben ser guardados en las respectivas oficinas de la Institución donde se genera el documento, bajo la responsabilidad del Analista que corresponde.

Estos documentos se suscribirán de acuerdo a lo estipulado por la Ley de Títulos Valores que rijan en ese momento.

El reglamento continua...

8. Niveles de Autonomía y Responsabilidades

a) Autonomía.

Los niveles de autonomía se establecen con la finalidad de prestar un servicio rápido y oportuno a los clientes y se fijan en función al nivel jerárquico de los funcionarios y en atención al monto y/o plazo del crédito.

b) Elementos que Sustentan la Autonomía.

Los siguientes elementos deben considerarse al fijar la autonomía de los funcionarios de créditos, los cuales serán regulados mediante memorándum.

- Categoría de la Oficina: principal o Sucursal.
- Necesidad de mercado; considerando que cada Sucursal debe estar en posición de resolver de manera autónoma las solicitudes de crédito que reciba.
- Jerarquía de la Sucursal y de los funcionarios.
- Monto del crédito.
- Plazo del Crédito.

c) Niveles Jerárquicos.

Los niveles de autonomía para la aprobación del crédito son los siguientes:

Nivel I	Analistas de Créditos
Nivel II	Gerente de Créditos
Nivel III	Comité de Créditos
Nivel IV	Concejo Directivo.

Todas las operaciones de crédito aprobadas en Comité de Créditos deben constar en actas debidamente firmadas por las personas que integran dichas instancias de aprobación.

Los comités de crédito de Sucursales resuelven las propuestas de crédito de su nivel de autonomía y preparan la documentación pertinente de

aquellos que excedan sus niveles de autonomía para recomendarlas al nivel superior.

d) Principales Responsabilidades.

Director Ejecutivo.

Dirige y controla las actividades relacionadas con el otorgamiento y la recuperación de los créditos concedidos por CENDES. Propone las políticas de créditos dentro de los dispositivos legales que norman la intermediación financiera en el país.

Le corresponde el Planeamiento y la búsqueda permanente de competitividad de la Institución.

A iniciativa de la Gerencia de Créditos, propone los nuevos productos o modalidades de crédito al Consejo Directivo para su aprobación y posterior implementación.

Participa en la instancia que corresponde del Comité de Aprobación de Crédito.

Gerente de Créditos.

Desarrolla y propone nuevos productos crediticios o modalidades de crédito a la Dirección Ejecutiva.

Promueve y prepara el incremento del volumen de negocios con los clientes actuales y futuros.

Evalúa el grado de riesgo de la cartera y controla que las funciones desarrolladas se ajusten a los dispositivos legales vigentes y a las normas internas de la Institución.

Administradores Oficina principal y de Sucursal.

Evaluar, controlar, supervisar las operaciones de créditos de su ámbito de intervención.

Cumplir con las normas y políticas de créditos establecidos por la Institución.

Cumplir con los objetivos y metas establecidas por la Gerencia de Créditos.

Aprobar las solicitudes de crédito dentro de sus facultades crediticias y haciendo un seguimiento del cumplimiento de las metas establecidas.

Analistas de Crédito.

Evaluar las propuestas de créditos y la recuperación de los mismos, siendo de su responsabilidad preparar y adjuntar en el expediente de créditos los documentos exigidos, conteniendo la información de cada caso para ser sustentadas ante el comité de créditos o el nivel de aprobación correspondiente.

Asistente de Créditos.

El Asistente de créditos es el responsable de la elaboración de documentación sustentatoria del crédito y de la información estadística del área, verificando los antecedentes crediticios de los clientes.

Gestor de Recuperaciones.

Es responsable directo del seguimiento y recuperación de los créditos en estado de mora, así como de los clientes en proceso judicial. Tiene responsabilidad de realizar acciones de seguimiento y cobranza a los créditos castigados.

1.5.6 Título y Valores

1. PAGARE Y CONTRATO

Los créditos se desembolsan previa suscripción de un PAGARE, adicionalmente se firma un CONTRATO DE MUTUO, los cuales representarán la obligación del préstamo ante CENDES.

a) Llenado del pagare y el Contrato.

1. Será llenado de acuerdo a los ítems contemplados en el formato del pagare y contrato.
2. Si el (los) deudor (es) en su DNI no tuviera (n) registrada su firma, es decir si fuera (n) iletrado(s), se procederá de la siguiente manera :
 - Donde se especifica "Nombre del Titular" en el pagare y contrato, debe ir el Nombre y DNI del titular, más su huella digital correspondiente.
 - En montos mayores de S/. 1,000 nuevos soles, la huella digital del titular será legalizada en el contrato.
- 3- El pagare deberá ser numerado por el Sistema, cuidando que no presente enmendaduras, borrones, roturas o perforaciones.

b) Personal encargado de su llenado y custodia.

1. El analista de créditos designado por la Gerencia de Créditos y/o administrador de Sucursal; tiene entre sus funciones llenar correctamente los contratos y hacer firmar el pagaré con el cliente y avales, verificando que sea igual a la firma de su DNI.
2. El analista de créditos es el único responsable de la custodia del título valor (Pagare).

c) *Inicio de cobranza judicial.*

1. Previo informe del Asesor Legal externo y la verificación in situ al negocio y vivienda del cliente por parte del analista y el administrador de Sucursal, se procederá a iniciar la cobranza judicial, debiendo este crédito estar totalmente provisionado y cuenta con las garantías necesarias para dicho fin.
2. En casos especiales, atendiendo para ello solo al monto del crédito o al peligro en la demora del procedimiento de recuperación; la Gerencia de Créditos o Administrador de Sucursal responsable, podrá ordenar el inicio de la acción judicial sin seguir el procedimiento establecido para dicho fin, a efectos de iniciar de inmediato la cobranza Judicial.
3. Es responsabilidad del asesor legal; Administrador de Sucursal y Gerente de Créditos; que el pagare se encuentre completo (cantidades en letras y números, fecha de emisión y fecha de vencimiento), en caso de vencimiento en cuotas se indicara en el reverso.
4. En caso de prórrogas se deberá tomar en cuenta que solo puede prorrogarse por el mismo monto o monto menor al importe original del título valor más reajustes, intereses y comisiones pertinentes que consten en el mismo título. Efectuada la prórroga se deberá comunicar por escrito al obligado principal y sus avales que hubiere; dejándose constancia de la entrega, en caso contrario, si no fuese posible la entrega o se negase a firmar se enviará la comunicación vía notarial.
5. Para el caso de renovación del pagare se requerirá la firma de los obligados principales y garantes (Ejem. ampliaciones, représtamos, refinanciaciones, etc.).

Manual de Organización y Funciones.

Dice el manual de Organización y Funciones de la Institución en estudio...<<**Programar semanal y/o mensualmente visitas de supervisión y**

control a los prestatarios bajo su responsabilidad, según las metas establecidas>>...¹² como parte de las funciones de la Gerencia de Créditos.

SUPERVISION Y MONITOREO

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

...<<Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias>>...¹³

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante

¹² **Manual de Organización y Funciones**, Documento interno de CENDES

¹³ **INFORME COSO**. Componentes del control interno

evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Experiencias Exitosas de otras IMF.

Son 12 Instituciones de Microfinanzas que integran el Consorcio de IMF que practican la metodología de créditos a Bancos Comunales en todo el país, de las cuales se puede obtener según reportes, las mejores experiencias en todos los ámbitos. En la actualidad...<<**Atendemos a mas de 200 mil clientes, el 91% son mujeres de zonas rurales y urbanas del Perú**>>...¹⁴ habiendo Instituciones como Pro mujer Perú con mas de 30,000 clientes, Prisma con mas de 15,000 clientes, y así podemos enumerar muchas mas.

Estos espacios de talleres de capacitación donde se desarrollan temas como, gestión de riesgos, control interno, etc. Que coadyuvan en el buen manejo de gestión institucional. Consideramos importante el aprovechamiento de esas experiencias exitosas.

1.6 HIPÓTESIS.

Las gestiones de control interno para mejorar la gestión institucional en el caso de la institución de microfinanzas “CENDES”, significa significativamente mejora la gestión porque hay una adecuada aplicación del reglamento de créditos y el manual de organización y funciones, ya que los responsables del área de créditos, evitan el incurrir en los incumplimientos de su reglamento de créditos de la institución de micro finanzas en estudio.

Variable independiente (X):

Acciones de control interno

Variabes dependiente (Y):

Gestión institucional de la institución de microfinanzas CENDES.

¹⁴ **BOLETIN DICIEMBRE 2007.** Consorcio Promuc

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 MATERIAL DE ESTUDIO

- **Universo:** todas las instituciones de microfinanzas del distrito de Santa.
- **Muestra:** Institución de microfinanzas CENDES.

2.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS:

- **Métodos:** Descriptivo, explicativo y analítico.
- **Técnicas:**
 - a) **La técnica del análisis documental** se utilizó como instrumento para la recolección de datos: fichas textuales y de resumen; recurriendo como fuentes a: libros sobre gestión en Instituciones micro financieras, publicaciones especializadas, Revistas especializadas para obtener datos de dominios de las variables: Conceptos básicos, Componentes de control interno, Reglamento de créditos, manual de organización y funciones y Experiencias exitosas de otras Instituciones de micro finanzas.
 - b) **La técnica de la entrevista**, se utilizó como instrumento una guía de entrevista; teniendo como informantes a los Directivos, a los Gerentes y a las Analistas de Créditos de la entidad en estudio; que aplicaremos para obtener los datos de los dominios de las variables: Directivos, Responsables de Supervisión y área de créditos.
 - c) **La Técnica de observación de campo**; se utilizó, como instrumento de recolección de datos: documentos de la entidad, que usaré para obtener datos del dominio de la variable sobre las disposiciones normativas internas de control interno.
 - d) **La Técnica de la encuesta**; se utilizó como instrumento el cuestionario, recurriendo como informantes a los ejecutivos de la IMF en estudio; que aplicaremos para obtener los datos de los dominios de las variables: Responsables de supervisión, área de créditos y Directivos.

Población de Informantes.

Población de Informantes: Directivos y Empleados (8 entrevistados).

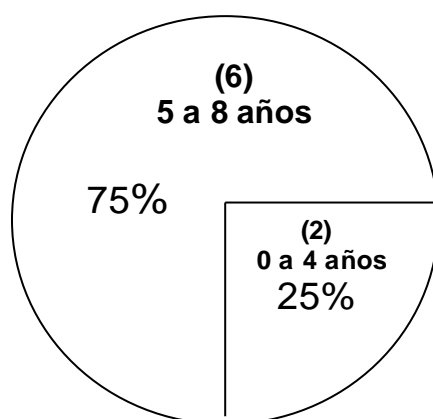
Con respecto a los informantes: **Directivos**, se consideró: El cargo que ocupan, la antigüedad en el cargo, su nombre y apellidos, la profesión o especialidad, la edad y el sexo.

Cargo que ocupan los directivos informantes.

- a) Los informantes directivos, ocupan los cargos de:
- Directivos (4)
 - Analistas de Créditos (4)

La antigüedad en el cargo de los directivos y empleados responsables informantes.

Gráfico N° 1



- a) 6 informantes responsables tienen de 5 a 8 años de antigüedad en el cargo.
- b) 2 tiene de 0 a 4 años.

Nombres y apellidos de los Informantes directivos y personal operativo responsables.

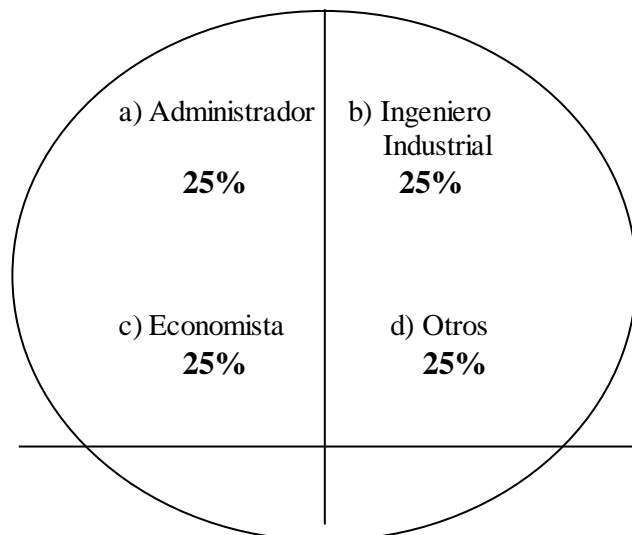
a) Directivos:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| - Sabino Serrano Torres | - Presidente Directorio. |
| - Rudiger Jiménez Suárez | - Directivo |
| - Delia Ganoza Curro | - Directivo |
| - Esther Carrión Poggi | - Directivo |
| - Denia Alayo Cueva | - Analista de Créditos |
| - Verónica García Contreras | - Analista de Créditos |
| - Mery Carmona Paredes | - Analista de Créditos. |
| - Juana Salinas Saavedra | - Analista de Créditos |

La profesión o especialidad de los Informantes directivos y personal operativo responsables.

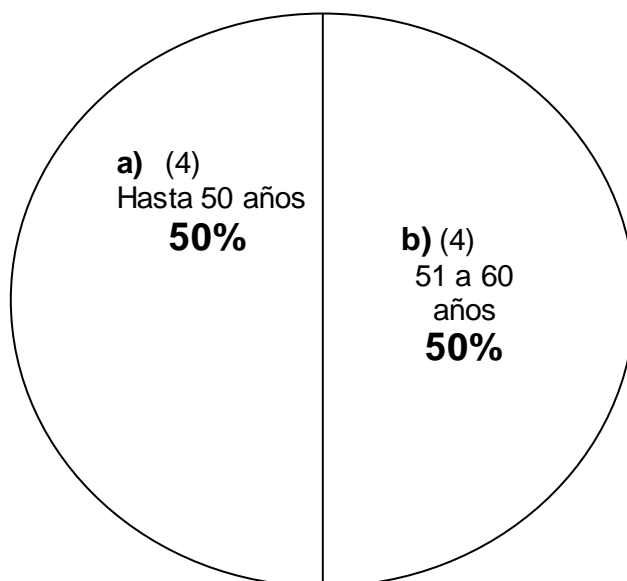
- a) 2 Administrador.
b) 2 Ingeniero Industrial.
c) 2 Economista.
d) 2 Otros

Gráfico N° 2



La edad de los informantes directivos y personal operativo.

Gráfico N° 3

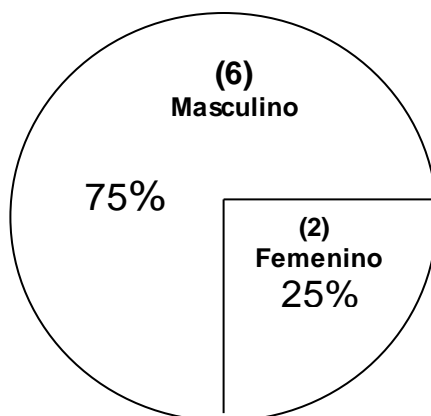


a) 4 tienen hasta 50 años.

b) 4 tiene de 51 a 60 años.

El Sexo de los informantes directivos y personal operativo.

Gráfico N° 4



a) El 75% (6) de los informantes - responsables son hombres.

b) El 25% (2) de los informantes – responsables son mujeres

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente trabajo de investigación sobre las acciones de control interno para mejorar la gestión institucional en el caso de la institución de micro finanzas “CENDES”, se llegó a los siguientes resultados.

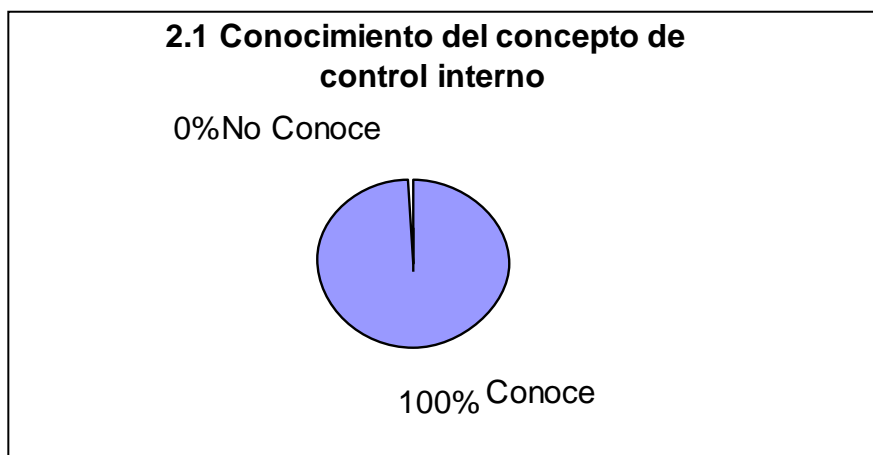
3. DESCRIPCION DE LA SITUACION ENCONTRADA EN LA GESTION DE IMF CENDES.

En base a las respuestas a cada una de las preguntas de la **Guía de Entrevistas**, podemos describir la siguiente situación en los numerales siguientes:

3.1. Descripción de los responsables de Supervisión IMF Cendes.

3.1.1. Porcentajes de conocimiento del concepto de control interno

En base a las respuestas a la pregunta 2.1. de la Guía de Entrevistas:

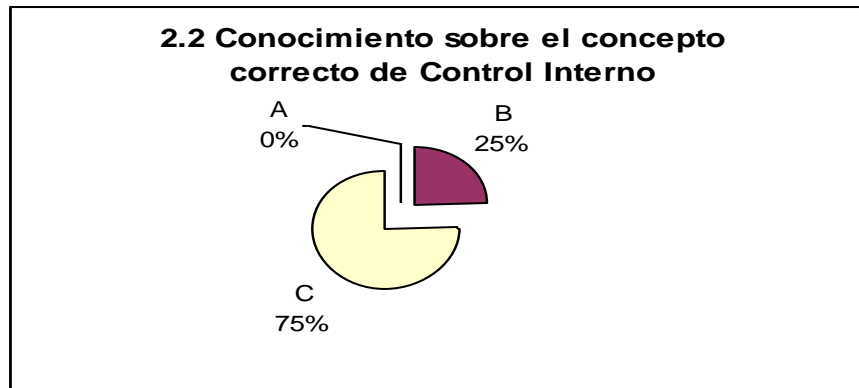


Apreciaciones:

- a) El porcentaje del Conocimiento del concepto de control interno; es de 100%.
- b) El porcentaje del NO Conocimiento del concepto de control interno es del 0%.

3.1.2. Porcentajes de Aplicación de conceptos de control interno

En base a las respuestas a la pregunta 2.2. de la Guía de Entrevistas:

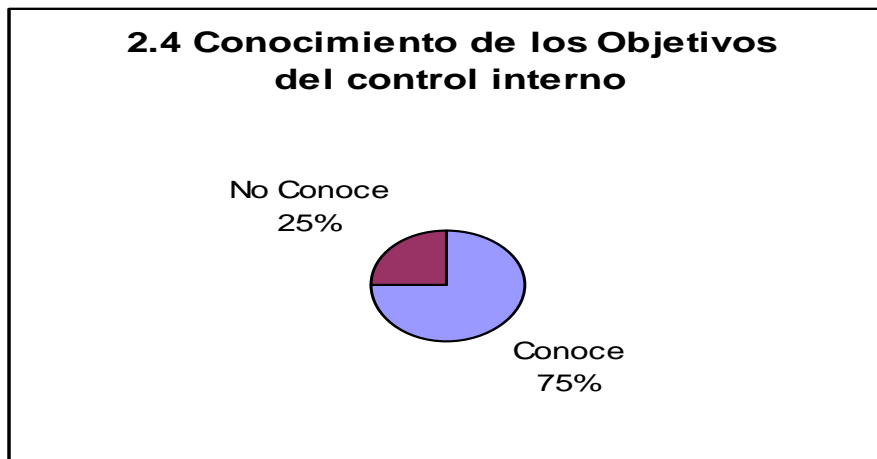


Las respuestas son las siguientes:

- 75%** : **C** Es un estudio llevado a cabo por los auditores externos, con el fin de tener una idea clara de como se maneja la organización, y hacer correcciones para las futuras evaluaciones.
- 25%** : **B** Es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos.
- 0%** : **A** Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y practicas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en las organizaciones.

3.1.3. Porcentajes de conocimiento de los objetivos del control interno

En base a las respuestas a la pregunta 2.3. de la Guía de Entrevistas:

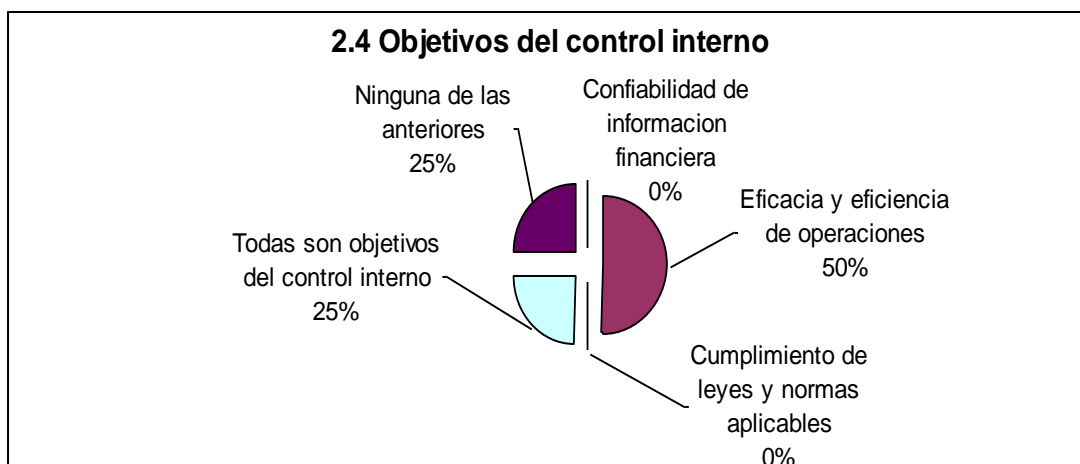


Apreciaciones:

- a) El porcentaje del Conocimiento de los objetivos del control interno; es de 25%.
- b) El porcentaje del NO Conocimiento de los objetivos del control interno es del 75%.

3.1.4. Porcentajes de conocimiento de los objetivos del control interno

En base a las respuestas a la pregunta 2.4. de la Guía de Entrevistas:



- a) El promedio de los porcentajes de conocimiento de los objetivos del control interno; es de

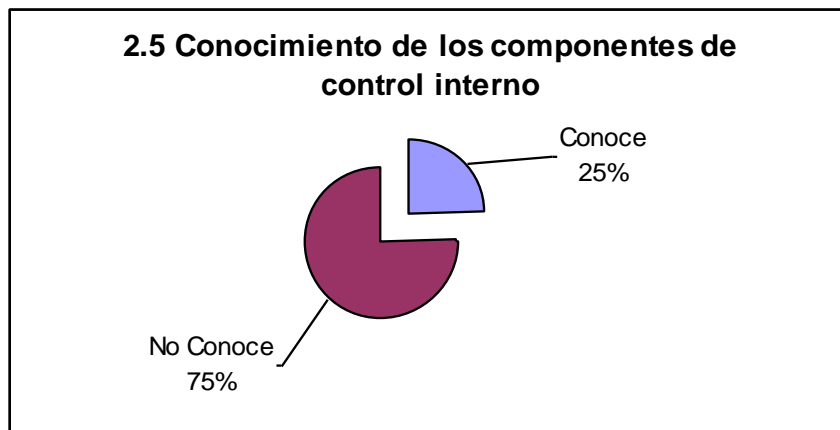
25 %.

- La prelación individual para cada concepto es, de: 50% Eficacia y eficiencia de operaciones, 25% Ninguna son objetivos del control interno, 25% Todas son objetivos del control interno, 0% Confiabilidad de información financiera, y, 0% Cumplimiento de leyes y normas aplicables.

b) El promedio de los porcentajes de no conocimiento es del 75%; y, la prelación individual es inversa a la positiva

3.1.5. Porcentajes de conocimiento de los componentes de control interno

En base a las respuestas a la pregunta 2.5. de la Guía de Entrevistas

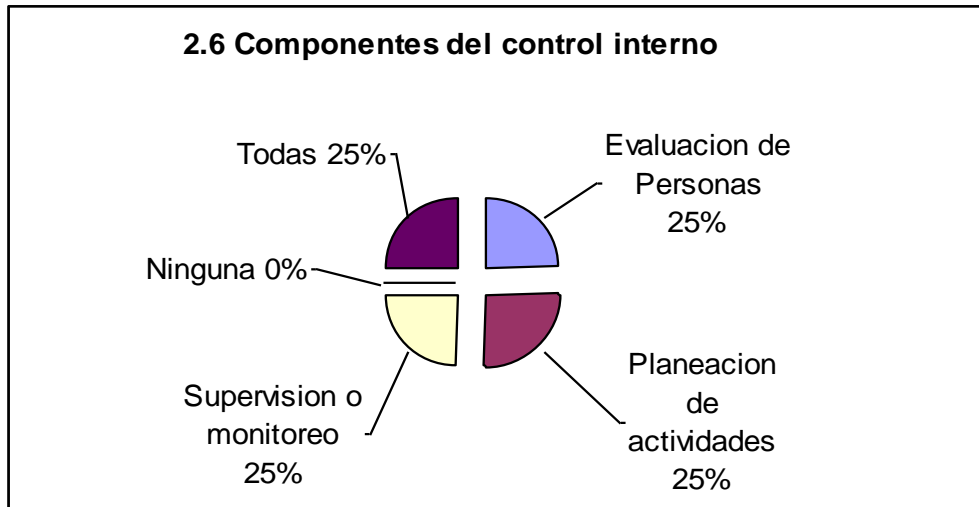


Apreciaciones:

- a) El porcentaje del Conocimiento de los componentes de control interno; es de 25%.
- b) El porcentaje del NO Conocimiento de los componentes de control interno es del 75%.

3.1.6. Porcentajes de conocimiento de los componentes del control interno

En base a las respuestas a la pregunta 2.6. de la Guía de Entrevistas:



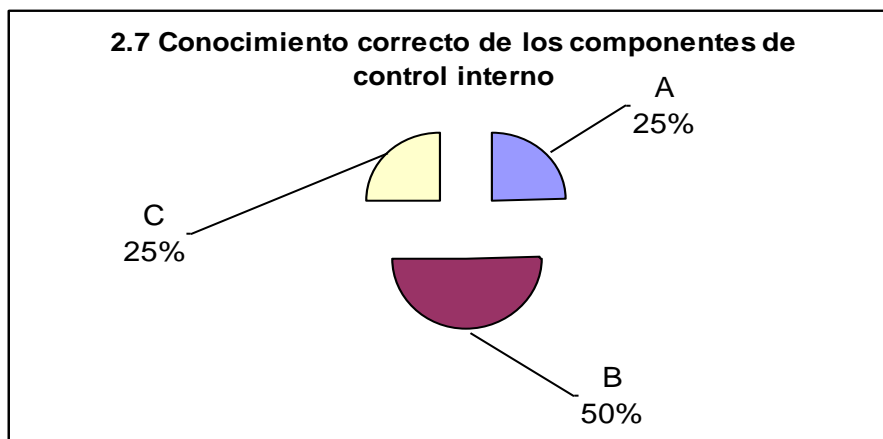
a) El promedio de los porcentajes de conocimiento de los componentes del control interno; es de 25 %.

- La prelación individual para cada concepto es, de: 25% Todas son componentes del control interno, 25% Supervisión o monitoreo, 25% Evaluación de personas, 25% Planeación de actividades y, 0% ninguna de las anteriores.

b) El promedio de los porcentajes de no conocimiento es del 75%; y, la prelación individual es inversa a la positiva

3.1.7. Porcentajes de conocimiento correcto de componente de control interno

En base a las respuestas a la pregunta 2.7. de la Guía de Entrevistas:



Las respuestas son las siguientes:

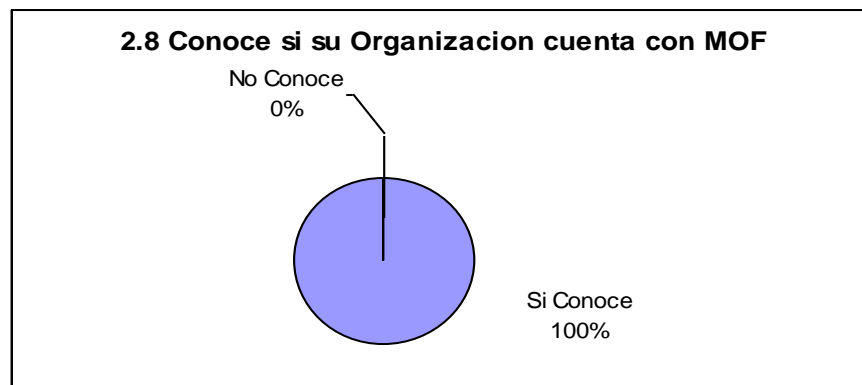
75% : **B** Comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos.

25% : **A** Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto.

25% : **C** La segregación de funciones incompatibles reduce el riesgo de que una persona este en condiciones tanto de cometer u ocultar errores o fraudes en el transcurso normal de su trabajo.

3.1.8. Porcentajes de conocimiento si la organización cuenta con manual de organización y funciones

En base a las respuestas a la pregunta 2.8.de la Guía de Entrevistas:



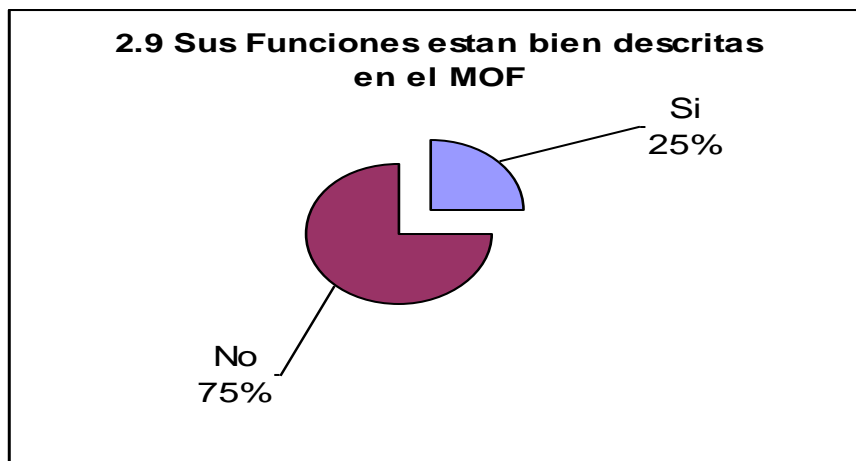
Apreciaciones:

a) El porcentaje del Conocimiento si la Organización cuenta con MOF; es de 100%.

b) El porcentaje del NO Conocimiento si la Organización cuenta con MOF es del 0%.

3.1.9. Porcentajes de conocimiento si sus funciones están bien descritas en el manual de organización y funciones

En base a las respuestas a la pregunta 2.9.de la Guía de Entrevistas:

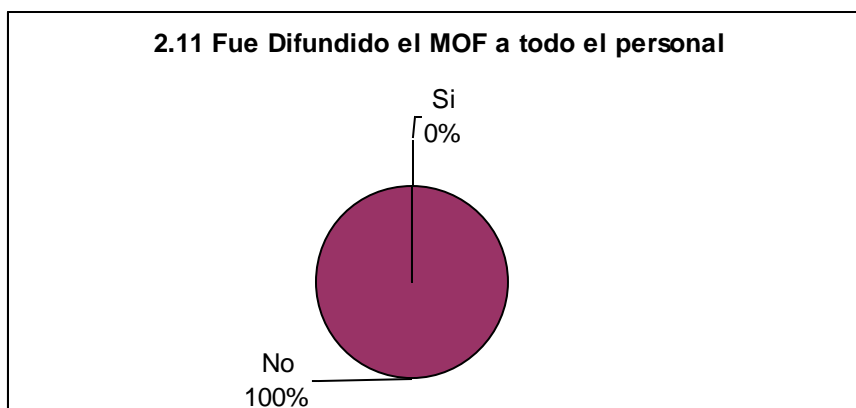


Apreciaciones:

- a) El porcentaje del Conocimiento si sus funciones están bien descritas en el MOF; es de 25%.
- b) El porcentaje del NO Conocimiento si sus funciones están bien descritas en el MOF es del 75%.

3.1.10. Porcentajes de conocimiento si el MOF fue difundido a todo el personal

En base a las respuestas a la pregunta 2.10.de la Guía de Entrevistas:



Apreciaciones:

- a) El porcentaje de Si fue difundido el MOF a todo el personal; es de 0%.
- b) El porcentaje de NO fue difundido el MOF a todo el personal es del 100%.

RESUMEN

INCUMPLIMIENTOS: RESPONSABLES DE SUPERVISION

Preguntas	No cumple	Cumple	Sub-hipótesis Probada	Sub-hipótesis Disprobada	Conclusión
1° Variable: Conceptos básicos. Informantes: 4 directivos.					
	%	%	%	%	
Pregunta 3.1.1.1	0.00	100.00	0.00	100.00	Disprobada
Pregunta 3.1.1.2	75.00	25.00	75.00	25.00	Probada
Pregunta 3.1.1.3	25.00	75.00	25.00	75.00	Disprobada
Pregunta 3.1.1.4	75.00	25.00	75.00	25.00	Probada
Sub Total =	43.75	56.25	43.75	56.25	
2° Variable: Componentes de control interno Informantes: 4 directivos.					
Pregunta 3.1.1.5	75.00	25.00	75.00	25.00	Probada
Pregunta 3.1.1.6	75.00	25.00	75.00	25.00	Probada
Pregunta 3.1.1.7	75.00	25.00	75.00	25.00	Probada
Sub Total =	75.00	25.00	75.00	25.00	
3° Variable: Manual de Organización y funciones Informantes: 4 directivos.					
Pregunta 3.1.1.8	0.00	100.00	0.00	100.00	Disprobada
Pregunta 3.1.1.9	75.00	25.00	75.00	25.00	Probada
Pregunta 3.1.1.10	100.00	0.00	100.00	0.00	Probada
Sub Total =	58.33	41.67	58.33	41.67	
Total Incumplimiento	57.50	42.50	57.50	42.5	Probada

3.2. Descripción del Área de Créditos IMF Cendes.

3.2.1. Porcentajes de conocimiento del Reglamento de evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones, según Resolución de SBS.

En base a las respuestas a la pregunta 3.1. de la Guía de Entrevistas:



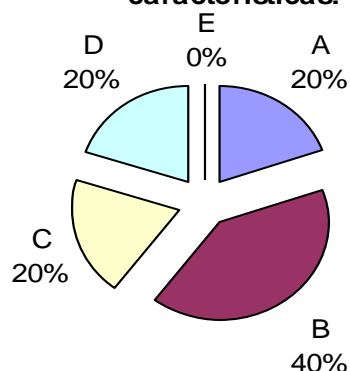
Apreciaciones:

- El porcentaje de Si ha leído el reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones, según resolución SBS; es de 20%.
- El porcentaje de NO ha leído el reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones, según resolución SBS; es del 80%.

3.2.2. Porcentajes de conocimiento, si créditos otorgados a microempresas, son aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas, destinadas al financiamiento de producción, comercio o prestación de servicios y que reúnan las siguientes características.

En base a las respuestas a la pregunta 3.2. de la Guía de Entrevistas:

3.2 Creditos a microempresas reunen las siguientes características:



Las respuestas son las siguientes:

40% : **B** Un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US\$ 10,000

20% : **C** Un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US\$ 30,000

20% : **A** Un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US\$ 5,000

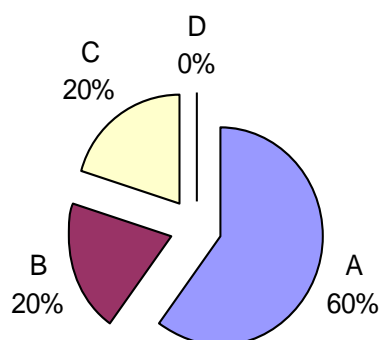
20% : **D** Un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US\$ 50,000

0% : **E** Otro Monto

3.2.3. Porcentajes de conocimiento, sobre operaciones refinanciadas.

En base a las respuestas a la pregunta 3.3. de la Guía de Entrevistas:

3.3 A que se denomina Operaciones Refinanciadas

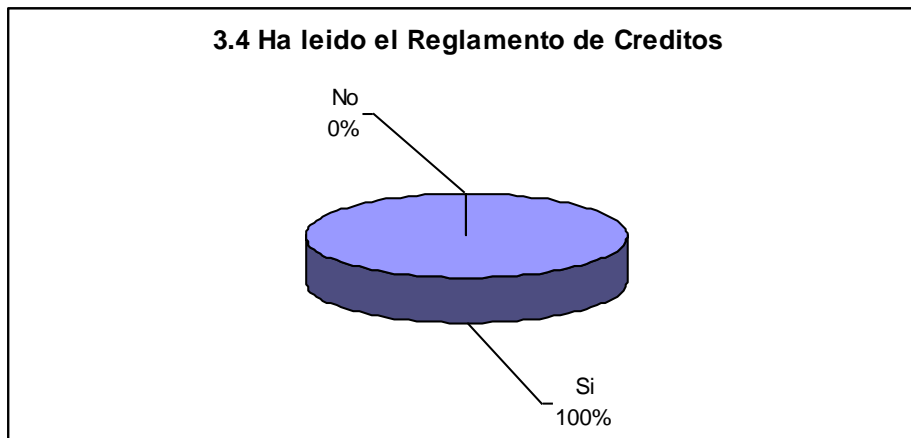


Las respuestas son las siguientes:

- 60%** : **A** Al crédito o financiamiento directo, cualquiera sea su modalidad, sujeto a la reprogramación de pagos.
- 20%** : **B** Al crédito o financiamiento directo, cualquiera sea su modalidad, respecto del cual se producen variaciones de plazo y/o monto del contrato original que obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.
- 20%** : **C** Son operaciones de crédito que se utilizan para normalizar la cartera vencida, a petición del deudor que necesita un nuevo plan de pagos.
- 0%** : **D** Otra denominación

3.2.4. Porcentajes de conocimiento, del reglamento de créditos de la Institución.

En base a las respuestas a la pregunta 3.4. de la Guía de Entrevistas

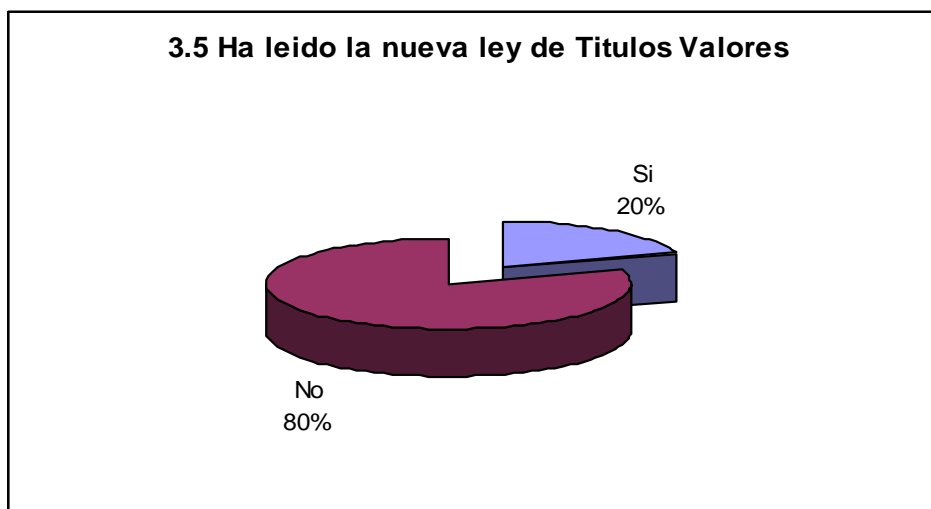


Apreciaciones:

- a) El porcentaje de Si ha leído el reglamento de créditos; es de 100%.
- b) El porcentaje de NO ha leído el reglamento de créditos; es del 0%.

3.2.5. Porcentajes de conocimiento, sobre la nueva ley de Títulos y Valores.

En base a las respuestas a la pregunta 3.5. de la Guía de Entrevistas

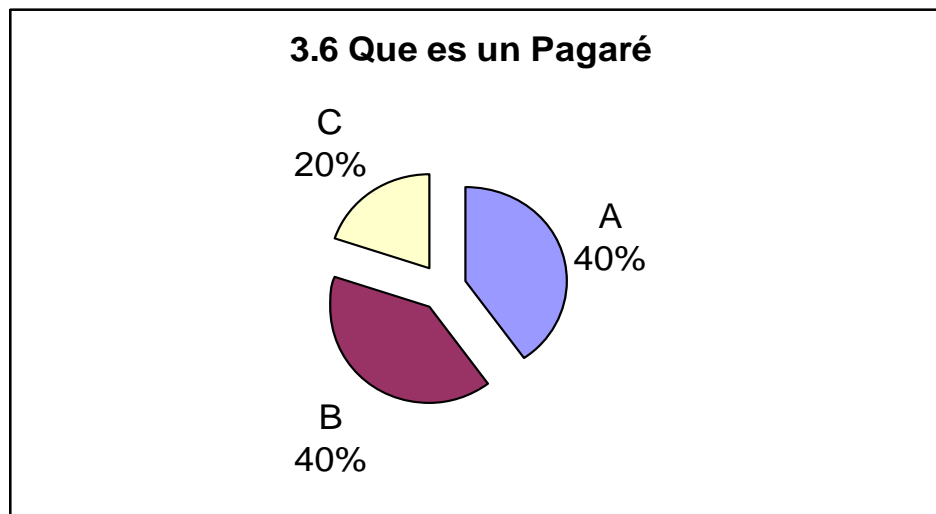


Apreciaciones:

- a) El porcentaje de Si ha leído la nueva ley de títulos y valores; es de 20%.
- b) El porcentaje de NO ha leído la nueva ley de títulos y valores; es del 80%.

3.2.6. Porcentajes de conocimiento, sobre la nueva ley de Títulos y Valores.

En base a las respuestas a la pregunta 3.6 de la Guía de Entrevistas



Las respuestas son las siguientes:

40% : **A** Es aquel Título Valor emitido por una persona, mediante el cual se ordena a pagar a otra incondicionalmente a un tercero una determinada suma de dinero, en el lugar y plazo que el documento cambiario indique.

40% : **B** Es aquel Título Valor que tiene por finalidad asegurar el pago efectivo al beneficiario del mismo.

20% : **C** Es un Título Valor utilizado frecuentemente en las operaciones de crédito, en virtud del cual una persona, se obliga a otra persona una cantidad de dinero en una o unas fechas determinadas.

RESUMEN

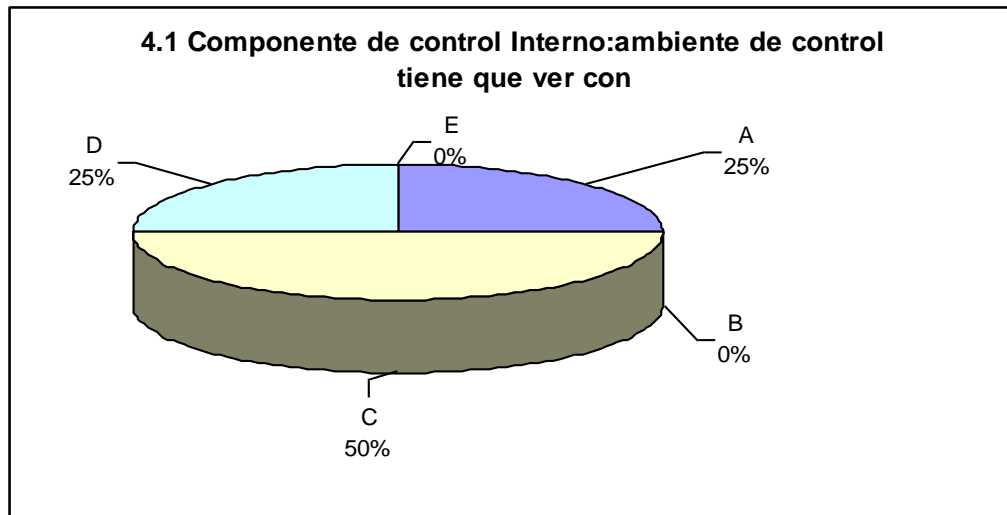
DEFICIENCIAS: AREA DE CREDITOS

Preguntas	Deficiencias	Sin deficiencias	Sub-hipótesis Probada	Sub-hipótesis Disprobada	Conclusión
1° Variable: Conceptos Básicos de Créditos					
Informantes: 1 Gerente de Créditos y 4 Analistas de créditos					
	%	%	%	%	
Pregunta 3.2.1.1	80.00	20.00	80.00	20.00	Probada
Pregunta 3.2.1.2	80.00	20.00	80.00	20.00	Probada
Pregunta 3.2.1.3	80.00	20.00	80.00	20.00	Probada
Sub Total =	80.00	20.00	80.00	20.00	
2° Variable: Reglamento de Créditos					
Informantes: 1 Gerente de Créditos y 4 Analistas de créditos					
Pregunta 3.2.1.4	0.00	100.00	0.00	100.00	Disprobada
Pregunta 3.2.1.5	80.00	20.00	80.00	20.00	Probada
Pregunta 3.2.1.6	80.00	20.00	80.00	20.00	Probada
Sub Total =	53.33	46.67	53.33	46.67	
Deficiencias	66.67	33.33	66.67	33.33	Probada

3.3. Descripción de los Directivos IMF Cendes.

3.3.1. Porcentajes de conocimiento del Componente de Control Interno Ambiente de Control

En base a las respuestas a la pregunta 4.1. de la Guía de Entrevistas:



Las respuestas son las siguientes:

50% : **C** Supervisión a las actividades de control.

25% : **D** Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización.

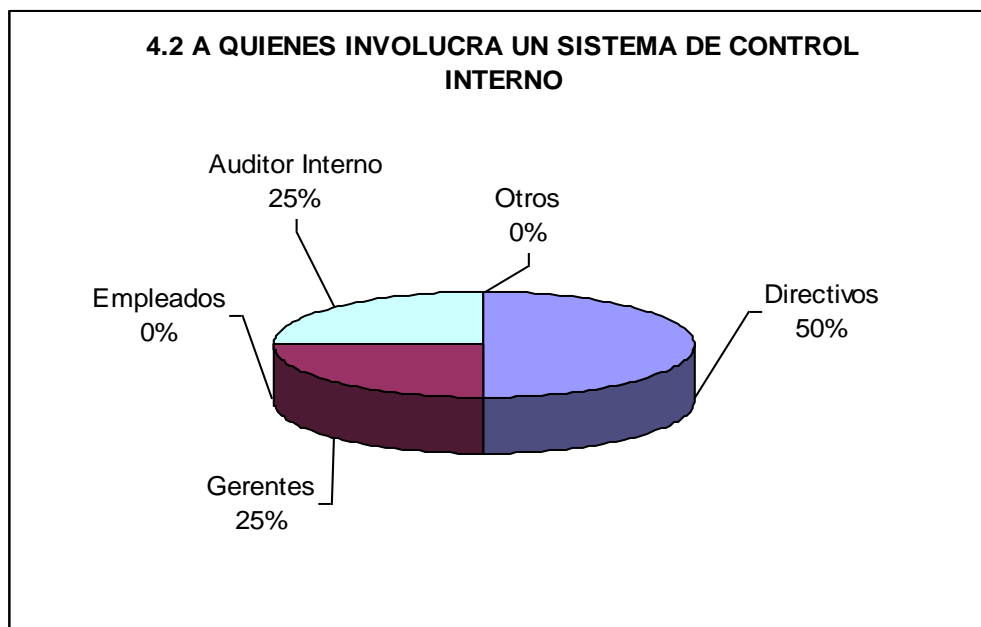
25% : **A** Evaluación de riesgos.

0% : **B** Valores éticos de los empleados de la empresa.

0% : **E** Ninguna de las anteriores.

3.3.2. Porcentajes de conocimiento de a quienes involucra un sistema de Control Interno

En base a las respuestas a la pregunta 4.2. de la Guía de Entrevistas:



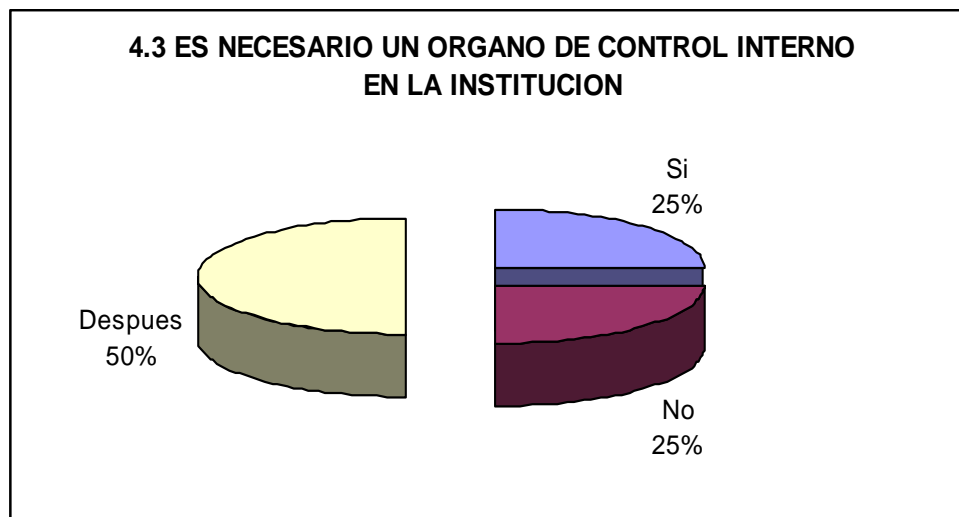
a) El promedio de los porcentajes de conocimiento de saber a quienes involucra un sistema de control interno; es de 0 %.

- La prelación individual para cada concepto es, de: 50% Directivos, 25% Auditor Interno, 25% Gerentes, 0% Empleados y, 0 Otros.

b) El promedio de los porcentajes de no conocimiento es del 100%; y, la prelación individual es inversa a la positiva.

3.3.3. Porcentajes de conocimiento si es necesario un órgano de control interno en la Institución

En base a las respuestas a la pregunta 4.3. de la Guía de Entrevistas:

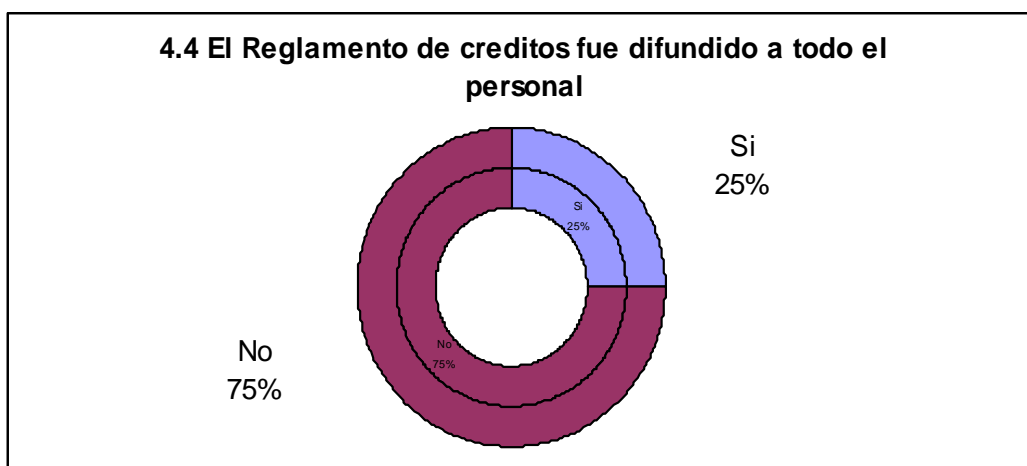


Las respuestas son las siguientes:

- 50%** : Considera que después es necesario un Órgano de Control Interno
- 25%** : Si considera necesario un Órgano de Control Interno.
- 25%** : No considera necesario un Órgano de Control interno

3.3.4. Porcentajes de conocimiento si el reglamento de créditos fue difundido a todo el personal en reunión de equipo

En base a las respuestas a la pregunta 4.4. de la Guía de Entrevistas:

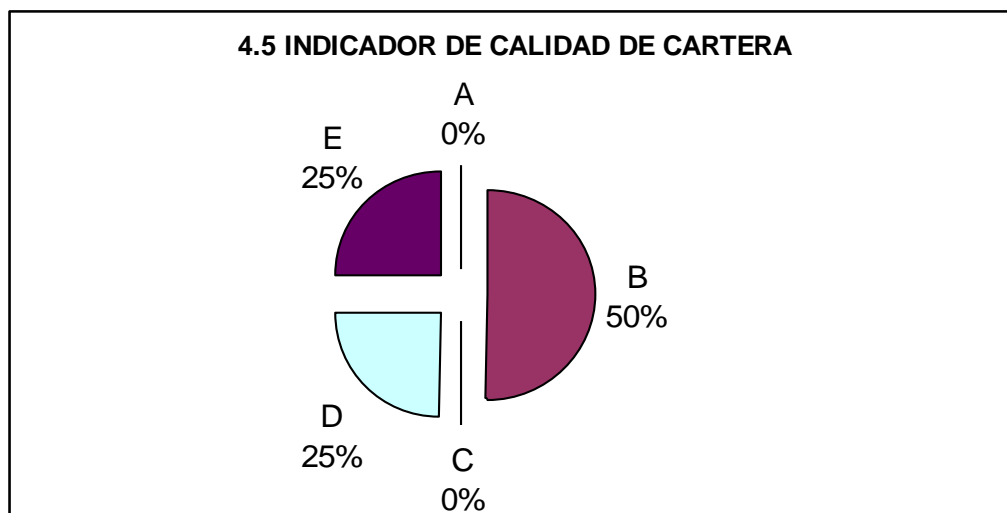


Apreciaciones:

- a) El porcentaje de Si ha sido difundido el Reglamento de créditos a todo el personal; es de 25%.
- b) El porcentaje de NO ha sido difundido el Reglamento de créditos a todo el personal; es del 75%.

3.3.5. Porcentajes de conocimiento de indicador de calidad de cartera

En base a las respuestas a la pregunta 4.5. de la Guía de Entrevistas:



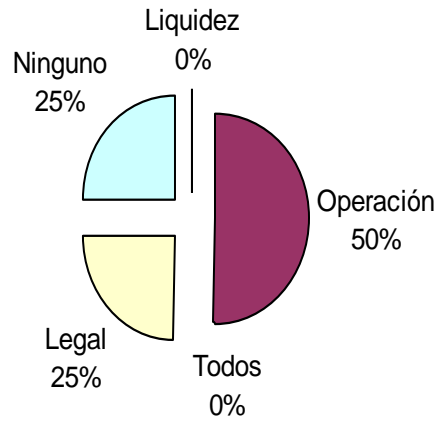
Las respuestas son las siguientes:

- 50%** : B Reserva de cartera / Cartera atrasada.
- 38%** : D Crecimiento de cartera.
- 13%** : E Gastos financieros / Cartera Bruta Promedio
- 0%** : C Crecimiento de clientes.
- 0%** : A Colocaciones netas / Activos.

3.3.6. Porcentajes de conocimiento de Riesgos

En base a las respuestas a la pregunta 4.6. de la Guía de Entrevistas:

4.6 LA NO CANCELACION DE UN PRESTAMO ES CONSIDERADO COMO RIESGO DE:



Las respuestas son las siguientes:

50% : Riesgo de Operación.

25% : Ninguno de los riesgos anteriores (créditos)

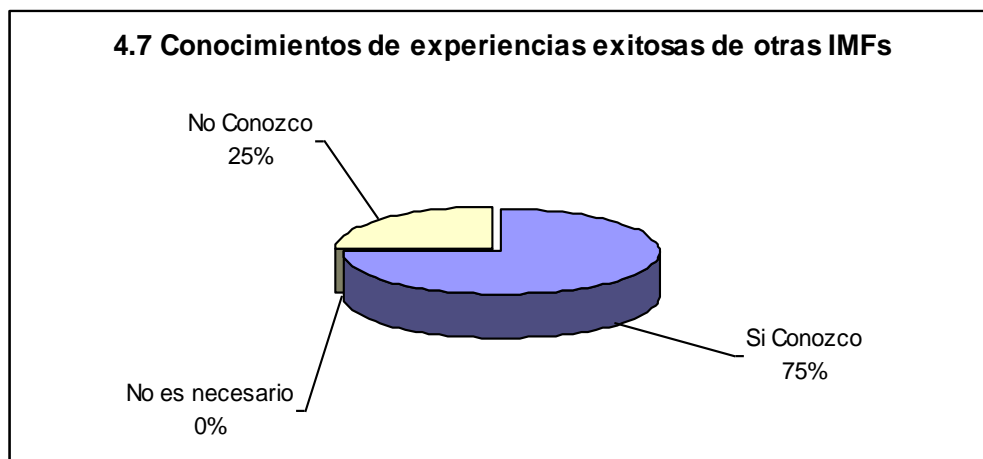
25% : Riesgo Legal.

0% : Riesgo de Liquidez.

0% : Todos los riesgos

3.3.7. Porcentajes de conocimiento de Experiencias exitosas de otras IMFs

En base a las respuestas a la pregunta 4.7. de la Guía de Entrevistas:

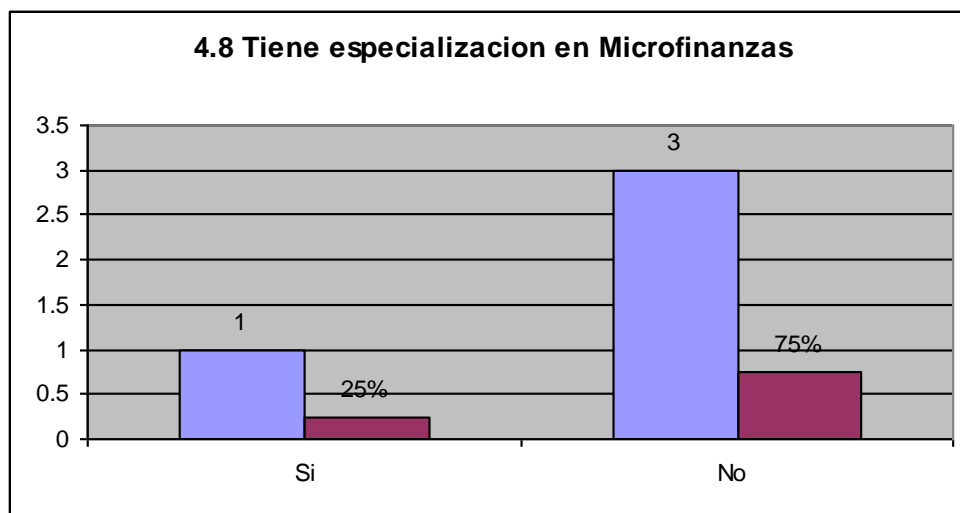


Las respuestas son las siguientes:

- 75%** : Si conoce otras experiencias exitosas de otras IMFs
- 25%** : No conoce otras experiencias exitosas de otras IMFs.
- 0%** : No es necesario conocer otras experiencias exitosas de IMFs

3.3.8. Porcentajes si cuentan con especialización en microfinanzas

En base a las respuestas a la pregunta 4.8. de la Guía de Entrevistas:

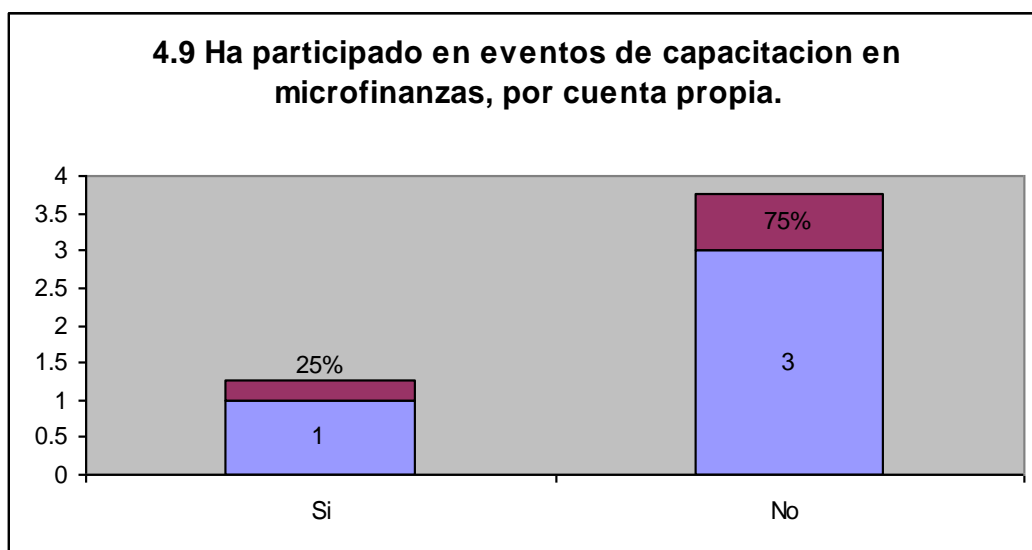


Apreciaciones:

- a) El porcentaje de Si cuenta con especialización en microfinanzas; es de 25%.
- b) El porcentaje de NO cuenta con especialización en microfinanzas; es del 75%.

3.3.9. Porcentajes si participó en algún evento de capacitación por cuenta propia en tema de microfinanzas

En base a las respuestas a la pregunta 4.9. de la Guía de Entrevistas:



Apreciaciones:

- a) El porcentaje de Si participo por cuenta propia en capacitaciones en microfinanzas; es de 25%.
- b) El porcentaje de NO participo por cuenta propia en capacitaciones en microfinanzas; es del 75%.

RESUMEN

CARENCIAS DE ESPECIALISTAS: DIRECTIVOS

Preguntas	Carencias	Sin Carencias	Sub-hipótesis Probada	Sub-hipótesis Disprobada	Conclusión
1° Variable: Conceptos básicos. Informantes: 4 directivos.					
	%	%	%	%	
Pregunta 3.3.1.1	100.00	0.00	100.00	0.00	Probada
Pregunta 3.3.1.2	100.00	0.00	100.00	0.00	Probada
Pregunta 3.3.1.3	75.00	25.00	75.00	25.00	Probada
Sub Total =	91.67	8.33	91.67	8.33	
2° Variable: Componentes de control interno Informantes: 4 directivos.					
Pregunta 3.3.1.4	75.00	25.00	75.00	25.00	Probada
Pregunta 3.3.1.5	50.00	50.00	50.00	50.00	Disprobada
Pregunta 3.3.1.6	75.00	25.00	75.00	25.00	Probada
Sub Total =	66.67	33.33	66.67	33.33	
3° Variable: Experiencias Exitosas Informantes: 4 directivos.					
Pregunta 3.3.1.7	25.00	75.00	25.00	75.00	Disprobada
Pregunta 3.3.1.8	75.00	25.00	75.00	25.00	Probada
Pregunta 3.3.1.9	75.00	25.00	75.00	25.00	Probada
Sub Total =	58.33	41.67	58.33	41.67	
Total Carencias	72.22	27.78	72.22	27.78	Probada

3.4 GUIA DE OBSERVACIÓN DE CAMPO

3.4.1. Antecedentes de la Institución de Microfinanzas Cendes

La Institución tiene su domicilio legal en la Jr. Elías Aguirre 563 Casco Urbano, Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, Departamento de Ancash.

Comenzó a brindar servicios de financiamiento a mujeres emprendedoras a partir del 16 de marzo del 2000.

Es integrante del Consorcio de Instituciones de microfinanzas PROMUC (promoción de la mujer y la comunidad) que trabajan con mujeres emprendedoras (bancos comunales) a nivel de todo el Perú.

3.4.2. Visión y misión

Visión

...“ Cendes en el año 2020 es una Institución líder en microfinanzas con imagen de seguridad, confianza y solidez institucional; con clientes que han mejorado su nivel económico y calidad de vida”...

Misión

...“Institución de Microfinanzas Cendes que contribuye en la promoción del desarrollo humano, potenciando capacidades e iniciativas de las personas y grupos pobres encaminados a negocios, a través de proyectos y programas de generación de ingresos”...

3.4.3. Objetivos estratégicos, indicadores y estrategias.

Objetivos Estratégicos

1. Contribuir a la sostenibilidad económica y financiera de nuestros clientes, brindando servicios financieros, capacitación y asesoría empresarial.

2. Fortalecer y consolidar la sostenibilidad Institucional; procurando nuevos fondos, mejorando la calidad e innovando los servicios que ofrecemos.

Indicadores

1. % de los clientes que han recibido los servicios financieros, capacitación y asesoría empresarial.
2. % de clientes que han mejorado su situación financiera y económica en sus negocios.
3. % de clientes que aceptan los servicios y productos ofrecidos por que responden a sus necesidades.
4. Tasa de rentabilidad.

Estrategias

1. Promover la formulación y ejecución de proyectos que permitan el desarrollo de actividades de generación de ingresos.
2. Los proyectos de generación de ingresos tendrán como base fundamental la promoción de la persona.
3. Desarrollar un sistema de formación, capacitación y seguimiento institucional a todo el personal para que asuman la misión y visión institucional.
4. Implementar y desarrollar sistemas de información que permita conocer la percepción de los clientes por los servicios ofrecidos.
5. Impulsar la generación de nuevos servicios que respondan a las necesidades del mercado.
6. Implementar un sistema de fidelización de clientes.

3.4.4. Estructura Orgánica de la Institución

A. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Asamblea de asociados

Consejo Directivo

Director Ejecutivo

B. ÓRGANOS DE CONTROL

Unidad de Riesgos

C. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

Oficina legal

D. ÓRGANOS DE APOYO

Gerencia de Administración

- Unidad de tesorería
- Unidad de Personal
- Unidad de Contabilidad
- Unidad de Informática

E. ÓRGANOS DE LÍNEA

1. Gerencia de Créditos y cobranzas

- Unidad de créditos
- Unidad de Recuperaciones

2. Gerencia de Proyectos y capacitaciones

- Unidad de proyectos
- Unidad de Capacitaciones

3.4.5. Observación de Campo:

La observación de campo se ha realizado buscando información en los documentos de la entidad tales como: memorias, dictamen de auditorias, Manual de organización y funciones, Reglamento de créditos, otros instrumentos de gestión y papeles de trabajo, etc. Con la finalidad de analizar la gestión de la entidad en función a los criterios que prescriben las normas relacionadas a las microfinanzas.

Se ha observado que los socios que son en total de 4 son los mismos Directivo, quienes carecen de especialización en temas de microfinanzas, y se les nota ciertas limitaciones en conocimientos a temas de control interno.

También se ha observado que cada año se les realiza auditorias financieras, y a partir del próximo año están pensando, los Directivos, incluir una auditoria de gestión. No se hace seguimiento a las observaciones dictaminadas en años anteriores.

Se logro observar que hay un documento de una evaluación de una clasificadora de riesgo institucional, que fue realizada hace un par de años atrás, en la cual también hay observaciones que no han cumplido con solucionar.

De la observación de campo se concluyó que de acuerdo a los documentos encontrados se hace necesario unas recomendaciones concretas, como la de esta tesis que conlleven a mejorar continuamente los mecanismos de gestión del control interno preventivo, simultáneo y posterior para mejorar la eficiencia de la Institución de Microfinanzas Cendes.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACION ENCONTRADA EN LA GESTION DEL CONTROL INTERNO DE LA INSTITUCION DE MICROFINANZAS CENDES

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA EN LOS RESPONSABLES DE SUPERVISION.

La variable de la realidad Responsables de Supervisión

4.1.1. Análisis de los Responsables de Supervisión de la entidad, respecto a los planteamientos teóricos: Conceptos básicos.

Teóricamente se plantea que, entre los conceptos seleccionados que deben conocer y cumplir bien los Responsables de Supervisión de la

Institución de Microfinanzas Cendes, son considerados básicos; los conceptos de: a) Definición de control interno, b) Objetivos del Control Interno.

- Del total de entrevistados (4), el promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) relacionadas al cumplimiento de los conceptos básicos por parte de los Responsables de Supervisión de IMF Cendes, es del 56.25% que lo calificamos como positivo; y, lo interpretamos como: **cumplimiento** de los conceptos básicos del Control Interno.

- **La prelación individual de porcentajes para cada concepto, es de:** 100% definición de Control Interno, 25 % conceptos correctos de control interno, 75% conocimiento de objetivos de control interno, y 25% de conocimientos correctos de objetivos de control interno. **(Cumplimiento)**

- El promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) de incumplimiento, es del 43.75% que lo califico como negativo; y, lo interpreto como incumplimiento de los conceptos básicos.

- La prelación individual de incumplimientos es inversa a la positiva

4.1.2. Análisis de los Responsables de Supervisión de la entidad, respecto a los planteamientos teóricos: Componentes de control interno.

Teóricamente se plantea que, entre los principios seleccionados que deben conocer y cumplir bien los Responsables de Supervisión de la Institución de Microfinanzas Cendes, son considerados básicos; los conceptos de: a) Conocimiento de los componentes de control interno, b) Componente de control interno que aplica en su entidad, c) Componente de control interno Supervisión o monitoreo.

- Del total de entrevistados (4), el promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) relacionadas al cumplimiento de los componentes de

control interno por parte de los Responsables de Supervisión de IMF Cendes, es del 25% que lo calificamos como positivo; y, lo interpretamos como: **cumplimiento** de los componentes del Control Interno.

- **La prelación individual de porcentajes para cada concepto, es de:** 25% Conocimiento de los componentes de Control Interno, 25 % Conocimiento del componente de control interno supervisión o monitoreo, y 25% de conocimiento del concepto del componente de control interno supervisión o monitoreo. **(Cumplimiento)**
- El promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) de incumplimiento, es del 75% que lo califico como negativo; y, lo interpreto como incumplimiento de los conceptos básicos.

La prelación individual de incumplimientos es inversa a la positiva

4.1.3. Análisis de los Responsables de Supervisión de la entidad, respecto a las normas internas: Manual de Organización y funciones.

Teóricamente se plantea que, entre los normas internas que deben conocer y cumplir bien los Responsables de Supervisión de la Institución de Microfinanzas Cendes, son considerados básicos; a) Si la Institución cuenta con un manual de organización y funciones, b) Si la funciones están bien descritas en el manual de organización y funciones, c) Si el Manual de Organización y funciones fue difundido a toda el Personal

- Del total de entrevistados (4), el promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) relacionadas al cumplimiento de las normas internas, especialmente el Manual de organización y funciones por parte de los Responsables de Supervisión de IMF Cendes, es del 41.67% que lo calificamos como positivo; y, lo interpretamos como: **cumplimiento** del Manual de Organización y funciones.

- **La prelación individual de porcentajes para cada concepto, es de:** 100% conoce que existe un manual de organización y funciones, 25 % precisa que sus funciones están bien descritas en el manual de organización y funciones, y 0% afirma que el manual de organización y funciones fue difundido a todo el personal. **(Cumplimiento)**
- El promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) de incumplimiento, es del 58.33% que lo califico como negativo; y, lo interpreto como incumplimiento de los conceptos básicos.

La prelación individual de incumplimientos es inversa a la positiva

4.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA EN EL AREA DE CREDITOS.

La variable de la realidad Área de Créditos.

4.2.1. Análisis del área de créditos de la entidad, respecto a los planteamientos teóricos: Conceptos básicos.

- Del total de entrevistados (5), el promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) relacionadas al conocimiento de los conceptos básicos por parte del área de créditos de la IMF Cendes, es del 20% que lo calificamos como positivo; y, lo interpretamos como: **eficiencia** de los conceptos básicos de la normatividad crediticia.
- **La prelación individual de porcentajes para cada concepto, es de:** 20% ha leído el reglamento para la evaluación y clasificación del deudor, 20 % conoce las características de los créditos otorgados a las microempresas (mes), y 20% conoce a que se denomina operaciones refinanciadas. **(Eficiencia)**

- El promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) de deficiencia, es del 80% que lo califico como negativo; y, lo interpreto como deficiencias de los conceptos básicos.
- La prelación individual de incumplimientos es inversa a la positiva

4.2.2. Análisis del área de créditos de la entidad, respecto a las normas internas: Reglamento de créditos.

Teóricamente se plantea que, el Reglamento de Créditos deben conocer y cumplir bien el área de créditos de la Institución de Microfinanzas Cendes, son considerados básicos; los conceptos de:

a) Ha leído el reglamento de créditos de la Institución, b) Si ha leído la nueva ley de títulos y valores, c) Conoce lo que es un pagare.

- Del total de entrevistados (5), el promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) relacionadas al conocimiento del reglamento de créditos por parte del área de créditos de la IMF Cendes, es del 46.67% que lo calificamos como positivo; y, lo interpretamos como: **eficiencia** en la aplicación del reglamento de créditos.

- **La prelación individual de porcentajes para cada concepto, es de:** 100% ha leído el reglamento de créditos de la Institución, 20 % ha leído la nueva ley de títulos y valores, y 20% conoce lo que es un pagare. **(Eficiencia)**

- El promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) de deficiencia, es del 53.33% que lo califico como negativo; y, lo interpreto como deficiencias de los conceptos básicos.
- La prelación individual de incumplimientos es inversa a la positiva

4.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA EN LOS DIRECTIVOS.

La variable de la realidad Directivos.

4.3.1. Análisis de los Directivos de la entidad, respecto a los planteamientos teóricos: Principios de control interno.

Teóricamente se plantea que, entre los componentes de control interno que deben conocer y cumplir bien los Directivos de la Institución de Microfinanzas Cendes, son considerados básicos; los conceptos de: a) El componente de control interno: ambiente de control, b) Conocimiento a quienes involucra un sistema de control interno, c) Considera necesario un órgano de control interno en la Institución.

- Del total de entrevistados (4), el promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) relacionadas al conocimiento de los principios de control interno por parte de los Directivos de la IMF Cendes, es del 8.33% que lo calificamos como positivo; y, lo interpretamos como: **logros** en la aplicación de los principios de control interno.
 - **La prelación individual de porcentajes para cada concepto, es de:** 0% conoce del componente de control interno: ambiente de control, 0 % afirma que un sistema de control interno involucra a todo el personal y directivos, y 25% considera necesario un órgano de control interno en la Institución. **(Logros)**
- El promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) de carencia, es del 91.67% que lo califico como negativo; y, lo interpreto como carencias de conocimientos de los directivos en la aplicación de los componentes del control interno.
- La prelación individual de incumplimientos es inversa a la positiva

4.3.2. Análisis de los Directivos de la entidad, respecto a las normas internas: Reglamento de Créditos.

Teóricamente se plantea que, entre las normas internas (reglamento de créditos) que deben conocer y aplicar bien los Directivos de la

Institución de Microfinanzas Cendes, son considerados básicos; los conceptos de: a) El Reglamento de créditos se difundió en reunión de equipo, b) Conocimiento de los indicadores de cartera, c) Conocimiento de los riesgos de crédito en la Institución.

- Del total de entrevistados (4), el promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) relacionadas al conocimiento del reglamento de créditos por parte de los Directivos de la IMF Cendes, es del 33.33% que lo calificamos como positivo; y, lo interpretamos como: **logros** en la aplicación del reglamento de créditos.
 - **La prelación individual de porcentajes para cada concepto, es de:** 25% afirma que se difundió el reglamento de créditos a todo el personal, 50 % conoce lo que es un indicador de cartera, y 25% conoce lo que es un riesgo crediticio. **(Logros)**
- El promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) de carencia, es del 66.67% que lo califico como negativo; y, lo interpreto como carencias de conocimientos de los directivos en la aplicación del reglamento de créditos.
- La prelación individual de incumplimientos es inversa a la positiva

4.3.3. Análisis de los Directivos de la entidad, respecto a las experiencias exitosas de otras IMFs.

Teóricamente se plantea que, entre las experiencias exitosas de otras Instituciones de Microfinanzas que deben conocer y aplicar bien los Directivos de la Institución de Microfinanzas Cendes, son considerados básicos; los conceptos de: a) Conoce de experiencias exitosas de otras Instituciones de Microfinanzas, b) Cuenta con alguna especialización en microfinanzas, c) Participo en algún evento de microfinanzas por cuenta propia.

- Del total de entrevistados (4), el promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) relacionadas al conocimiento de experiencias exitosas de otras Instituciones de Microfinanzas por parte de los Directivos de la IMF Cendes, es del 41.67% que lo calificamos como positivo; y, lo interpretamos como: **logros** en la aplicación de experiencias exitosas de otras Instituciones de Microfinanzas en IMF Cendes.
- **La prelación individual de porcentajes para cada concepto, es de:** 75% conoce de experiencias exitosas de otras Instituciones de Microfinanzas, 25 % cuenta con especialización en Microfinanzas, y 25% participo por cuenta propia en un evento de microfinanzas. **(Logros)**
- El promedio de las respuestas obtenidas (en porcentajes) de carencia, es del 58.33% que lo califico como negativo; y, lo interpreto como carencias de conocimientos de los directivos en la aplicación de las experiencias exitosas de otras Instituciones de Microfinanzas.
- La prelación individual de incumplimientos es inversa a la positiva

IV. CONCLUSIONES

1. En la entidad Institución de Microfinanzas CENDES existe incumplimientos de funciones de parte de los responsables de supervisión, al no hacer el seguimiento respectivo al personal a su cargo, al no monitorear las actividades diarias que tengan que ver con el crecimiento Institucional; tal y como esta descrito en el Manual de Organización y funciones y además por no conocer que el componente de control interno supervisión o monitoreo, es muy importante dentro de toda organización como estrategia de control.
2. El personal del área de créditos de la Institución de Microfinanzas CENDES incurren en deficiencias en sus acciones con los documentos de créditos, toda vez que los asesores legales no pueden hacer efectivo los títulos valores para las cobranzas respectivas de la cartera morosa, estas deficiencias se deben al desconocimiento de reglamentos de algunas políticas de créditos que están descritos en el reglamento de créditos de la Institución.
3. No existe dentro del Consejo Directivo de la Institución Especialistas en Microfinanzas, que ayuden a crecimiento Institucional. Hay desconocimiento de los componentes de control interno, de políticas básicas del reglamento de créditos, y lo que es peor conociendo experiencias exitosas de otras Organizaciones de Microfinanzas, no lo aprovechan en beneficio de la Institución.
4. En Algunos componentes de control interno y el Reglamento de créditos vienen ejecutándose de manera incorrecta, causando morosidad en la cartera de la Institución, no aprovechándose experiencias exitosas de otras Instituciones de microfinanzas similares; debido a que se adolece de carencias de especialistas en micro finanzas en el Consejo Directivo.
5. La gestión de la Institución Microfinanzas CENDES; adolece de: incumplimientos, deficiencias y carencias; que están relacionadas y se explican por el desconocimiento o mala aplicación de Planteamientos Teóricos, especialmente los conceptos básicos y componentes de control

interno; o por no haber cumplido algunas Normas internas, especialmente el reglamento de créditos y el manual de organización y funciones; o, por no haber aprovechado Experiencias exitosas de otras Instituciones de Microfinanzas.

V. RECOMENDACIONES

1. Para reducir al mínimo los incumplimientos relacionados con la aplicación de las normas del Manual de Organización y Funciones, sobre todo en lo concerniente a las funciones de los Responsables de Supervisión, se debe hacer una evaluación exhaustiva por parte de los Directivos, quienes tienen que hacer que el personal inmediatamente inferior cumplan su tarea de seguimiento y monitoreo a las actividades que realizan las analistas de créditos, con el fin de formar parte de la productividad de cada una de ellas y así generar Rentabilidad a la Institución; así mismo Los Directivos también, deben diseñar un plan de capacitación donde debe estar incluido un seminario taller para los responsables de supervisión, relacionado con los componentes de control interno, que permitan interiorizar, facilitar sus funciones y posteriormente evaluar el cumplimiento del Manual de Organización y funciones.
2. Para corregir las deficiencias en el llenado de los títulos valores y de los documentos que tengan que ver con la recuperación del crédito, se debe evaluar a las analistas de crédito y de ser posible buscar nuevo personal, teniendo en consideración una rigurosa calificación de los conceptos básicos de colocaciones y recuperaciones; por otro lado proponer al asesor legal u otro experto en el tema de documentos legales en microfinanzas para que realice una capacitación y posterior seguimiento, para así contribuir en la mejora de los procesos legales si hubiera que darse en algún momento o que sirva de decisiones preventivas y correctivas.
3. Para superar las carencias que se presentan en los Directivos se debe socializar el reglamento de créditos con todo el personal involucrado en el otorgamiento y recuperación del crédito, a fin de recibir aportes de los empleados, si hubiera, lo que hará indudablemente más productivo sus funciones, También es conveniente que se tenga un perfil de un Directivo, para que pueda aportar con el desarrollo económico de la Institución, para ello se debe aprovechar las experiencias exitosas de otras Instituciones que han logrado un crecimiento importante en el mercado de las microfinanzas, gracias

a las decisiones acertadas de sus Directivos, que en su mayoría son abogados, contadores, economistas, etc. Todos ellos conocedores de las microfinanzas.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway

Commission (Coso); *Control Interno .Informe Coso.*

Estructura Conceptual Integrada. 3era Edicion, Bogota, Ecoe, 2003

Curso andino de micro finanzas 2006. Copeme.

Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria. Lecciones de supervisión aprendidas de los errores de control interno. Enero, 1998

Informe COSO. Componentes del control Interno.

I Foro Latinoamericano de Bancos Comunales 2003. Libro Resumen.

II Foro Latinoamericano de Bancos Comunales 2005. Libro Resumen.

Manual de riesgo de créditos 2004.Consorcio Promuc.

Marco para la evaluación de los sistemas de control interno 1998.Comité de Basilea para la supervisión bancaria

Normas técnicas de control interno 2004.Consorcio Promuc.

Nueva ley de títulos y valores. Ley N° 27287.

Neuner, John JW. (1995) Contabilidad de costos, principios y práctica. Beta Ediciones, México

Prácticas de Gobernabilidad Corporativa en Instituciones de Micro finanzas con capital social, Council of microfinance equito funds 2005.

Rating de las mejores IMF del Mundo.www.planetrating.com

ANEXOS

ANEXO N° 1
GUIA DE ENTREVISTA

Le agradeceremos responder a este breve y sencilla entrevista; que tiene como propósito obtener datos que ayuden a encontrar las razones del problema; y, den base a las recomendaciones que sean necesarias, adecuadas o convenientes.

2.- Responsables de Supervisión de créditos

Conceptos Básicos

2.1.- ¿Conoce Ud. el concepto de Control Interno?

a) Si ()

b) No ()

¿Por qué?.....

2.2.- De ser su respuesta afirmativa, ¿cuál de los siguientes conceptos de Control Interno, considera Usted, que es el correcto?:

- a) Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en las organizaciones. ()
- b) Es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos. ()
- c) Es un estudio llevado a cabo por los auditores externos, con el fin de tener una idea clara de cómo se maneja la organización, y hacer correcciones para las futuras evaluaciones. ()

2.3.- ¿Conoce Ud. los objetivos del control interno?

a) Si ()

b) No ()

¿Por qué?.....

2.4.- De ser afirmativa su respuesta, ¿cuál (es) considera de entre los siguientes enunciados, que son los objetivos del control interno?

a) Confiabilidad de la información financiera ()

b) Eficacia y eficiencia de las operaciones ()

c) Cumplimientos de las leyes y normas aplicables ()

d) Todas las anteriores ()

e) Ninguna de las anteriores ()

Componentes de Control Interno

2.5.- ¿Conoce Ud.Cuál (es) son los componentes del control interno?

a) Si ()

b) No ()

¿Por qué?.....

2.6.- De ser afirmativa su respuesta, indique Usted, ¿cuál (es) son los componentes del control interno?:

a) Evaluación de personas ()

b) Planeación de actividades ()

c) Supervisión o monitoreo ()

d) Ninguna de las anteriores ()

e) Todas las anteriores ()

2.7.- De los siguientes enunciados de componentes de Control Interno, ¿cuál (es) considera usted el (los) correcto(s)?

a) Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. ()

b) Comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos. ()

c) La segregación de funciones incompatibles reduce el riesgo de que una persona este en condiciones tanto de cometer u ocultar errores o fraudes en el transcurso normal de su trabajo. ()

Manual de Organización y Funciones

2.8.- ¿Conoce si su Organización cuenta con un Manual de Organización y Funciones?

a) Si ()

b) No ()

¿Por qué?.....

2.9.- De ser afirmativa su respuesta, diga usted, ¿Sus funciones están bien descritas en el Manual de Organización y Funciones?

a) Si ()

b) No ()

¿Por qué?.....

2.10.- ¿Sabe si el manual de Organización y Funciones ha sido difundido a todo el personal?

a) Si fue difundido ()

b) No fue difundido ()

¿Por qué?.....

3.- Área de Créditos

Conceptos Básicos

3.1.- ¿Indique Ud. si ha leído el Reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la Exigencia de provisiones, según resolución emanada por la Superintendencia de Banca y Seguros?

a) Si ha leído ()

b) No ha leído ()

¿Por qué?.....

3.2.- Créditos a microempresas, son aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas, destinadas al financiamiento de actividades de producción, comercio o prestación de servicios y que reúnan las siguientes características:

a) Un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US\$ 5,000.00 ()

b) Un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US\$ 10,000.00 ()

c) Un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US\$ 30,000.00 ()

d) Un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US\$ 50,000.00 ()

e) Otras ¿Cuál?

3.3.- ¿A que se denomina operaciones refinanciadas?

a) Al crédito o financiamiento directo, cualquiera sea su modalidad, sujeto a la reprogramación de pagos. ()

- b) Al crédito o financiamiento directo, cualquiera sea su modalidad, respecto del cual se producen variaciones del plazo y/o monto del contrato original que obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor. ()
- c) Son operaciones de crédito que se utilizan para normalizar la cartera vencida, a petición del deudor que necesita un nuevo plan de pagos ()
- d) Otra denominación:.....
.....
.....

Reglamento de Créditos

3.4.- ¿Ha leído Ud. el Reglamento de Créditos de la Institución?

- a) Si ()
- b) No ()
- ¿Porqué?.....

3.5.- ¿Ha leído la nueva ley de Títulos Valores?

- a) Si ()
- b) No ()
- ¿Porqué?.....

3.6.- De ser afirmativa su respuesta, Diga Ud. ¿Que es un pagaré?

- a) Es aquel Título valor emitido por una persona, mediante el cual se ordena a otra pagar incondicionalmente a un tercero una determinada suma de dinero, en el lugar y plazo que el documento cambiario indique. ()
- b) Es aquel Título valor que tiene por finalidad asegurar el pago efectivo al beneficiario del mismo. ()
- c) Es un título valor utilizado frecuentemente en las operaciones de crédito, en virtud del cual una persona, se obliga a pasar a otra persona una cantidad de dinero en una o unas fechas determinadas. ()

4.-Directivos

Componentes del Control Interno

4.1.- El Componente de ambiente de Control tiene que ver con:

- a) Evaluación de riesgos. ()
- b) Valores éticos de los empleados de la empresa. ()
- c) Supervisión a las actividades de control. ()
- d) Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización.()
- e) Ninguna de las anteriores. ()

4.2.- ¿Según Ud. a quienes involucra un sistema de control interno?

- a) Solamente a los Directivos ()
- b) Solamente a los Gerentes ()
- c) Solamente a los empleados ()
- d) Solamente al auditor interno ()
- e) a quien:

4.3.- ¿Considera Ud. necesario un Órgano de control Interno en su Institución?

- a) Si, lo considero necesario ()
- b) No, lo considero necesario ()
- c) Tal vez mas adelante ()

Reglamento de Créditos

4.4.- ¿El Reglamento de créditos de la Institución fue difundido a toda la Institución en una reunión de equipo?

a) Si ()

b) No ()

¿Porqué?.....

4.5.- ¿Cuál considera que es un indicador de calidad de cartera?

a) Colocaciones netas / activo ()

b) Reserva de cartera / cartera atrasada ()

c) Crecimiento de clientes ()

d) Crecimiento de cartera ()

e) Gastos financieros / cartera bruta promedio ()

4.6.- La no cancelación de un préstamo es considerado como riesgo de:

a) Liquidez ()

b) Operación ()

c) Legal ()

d) Ninguna de las anteriores ()

e) Todas las anteriores ()

Experiencias Exitosas

4.7.- ¿Conoce Ud. experiencias exitosas de otras Instituciones de Microfinanzas, que tienen su Identidad de Organismo no Gubernamental?

a) Si conozco ()

b) No es necesario ()

¿Porqué?.....

c) No conozco ()

¿Porqué?.....

4.8.- ¿Tiene alguna especialización en microfinanzas?

a) Si ()

b) No ()

¿Por qué?.....

4.9.- ¿Ha participado en algún evento de capacitación por cuenta propia, en tema de microfinanzas?

a) Si ()

b) No ()

¿Porqué?.....