



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III A LA COAC “FERNANDO DAQUILEMA” LTDA., MATRIZ RIOBAMBA

**AUTORA:**

MARÍA BELÉN SAGÑAY LEÓN

Riobamba - Ecuador

2019

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Señorita María Belén Sagnay León, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

---

Lic. Fermín Andrés Haro Velastegui

**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

---

Lic. Iván Patricio Arias González

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, María Belén Sagñay León, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados según la norma APA edición vigente a la fecha.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de febrero de 2019

---

María Belén Sagñay León

C.C: 060509982-9

## DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo está dedicado principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas mis amigas, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, siempre las llevo en mi corazón.

*María Belén Sagñay León*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme en mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

A mis apreciados docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haber compartido sus conocimientos durante la preparación de mi profesión, de manera especial, al Lic. Fermín Haro director del proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y a los funcionarios de la COAC “Fernando Daquilema” por su valioso aporte para nuestra investigación.

*María Belén Sagñay León*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.4. OBJETIVOS.....	5
1.4.1. General.....	5
1.4.2. Específicos.....	5
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1. ¿Qué es un Modelo? .....	7
2.2.2. El Control.....	7
2.2.3. Proceso de control.....	9
2.2.4. Tipos de control .....	9
2.2.5. Control interno.....	10
2.2.6. Importancia del control interno.....	10
2.2.7. Limitaciones .....	11
2.2.8. Método COSO .....	12
2.2.9. Modelos de las tres líneas de defensa .....	22
2.2.10. Roles de la Alta Dirección y el Consejo de Administración en el Modelo de las Tres líneas .....	23
2.2.11. Evaluación del control interno.....	24

2.2.12. Fases de la evaluación del control interno .....	24
2.2.13. Riesgo del control interno.....	25
2.2.14. Normativa Legal .....	26
2.2.15. El papel del auditor interno.....	27
2.3. IDEA A DEFENDER.....	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	29
3.1. INVESTIGACIÓN .....	29
3.2. TIPOS DE MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	29
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	29
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	31
3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	32
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....	50
4.1. TÍTULO.....	50
4.2. MATRIZ FODA.....	52
4.3. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO .....	57
4.4. NIVEL DE MADUREZ.....	92
4.5. ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO .....	95
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES .....	103
BIBLIOGRAFÍA .....	104
ANEXOS .....	107
ENTREVISTA PRELIMINAR .....	107
MANUAL DE CONTROL INTERNO.....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación entre componentes y principios COSO III.....	15
Tabla 2: Población de la COAC "Fernando Daquilema" .....	29
Tabla 3: Indicadores de gestión para el cumplimiento de metas .....	32
Tabla 4: Herramientas técnicas para evaluar riesgos.....	33
Tabla 5: Controles para detectar accesos no autorizados .....	34
Tabla 6: Herramientas de autoevaluación .....	34
Tabla 7: Seguimiento de recomendaciones de Auditoría .....	35
Tabla 8: Impacto y probabilidad de riesgos.....	36
Tabla 9: Pruebas de verificación de cumplimiento de disposiciones .....	37
Tabla 10: Información de controles definidos.....	37
Tabla 11: Perfiles de riesgos y controles relacionados.....	38
Tabla 12: Mecanismos para manuales.....	39
Tabla 13: Procedimientos de supervisión.....	40
Tabla 14: Políticas institucionales .....	41
Tabla 15: Promoción de cambio.....	42
Tabla 16: Canales de comunicación abiertos .....	43
Tabla 17: Estructura organizacional adecuada .....	44
Tabla 18: Propicios espacios de diálogo.....	45
Tabla 19: Principios de integridad y valores .....	46
Tabla 20: Manuales y reglamentos.....	47
Tabla 21: Estilo de producción y productividad.....	48
Tabla 22: Liderazgo y proceso consensual.....	49
Tabla 23: Matriz FODA COAC "Fernando Daquilema" .....	52
Tabla 24: Matriz de correlación FO COAC FD .....	53
Tabla 25: Matriz de Correlación DA COAC FD.....	54
Tabla 26: Perfil Estratégico Interno COAC FD .....	55
Tabla 27: Perfil Estratégico Externo COAC FD .....	56
Tabla 28: Matriz relación Confianza - Riesgo general.....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Orgánica de COAC "Fernando Daquilema" .....	3
Figura 2: Concepción del Control .....	8
Figura 3: Proceso de Control .....	9
Figura 4: Objetivos COSO .....	13
Figura 5: Estructura COSO I .....	13
Figura 6: COSO 2017 .....	14
Figura 7: COSO III .....	17
Figura 8: Mentefacto Control Interno.....	22
Figura 9: Modelo de las tres líneas de defensa.....	23
Figura 10: Métodos de Evaluación de Control Interno .....	24
Figura 11: Clasificación del Riesgo .....	25
Figura 12: Indicadores de gestión para el cumplimiento de metas.....	32
Figura 13: Herramientas técnicas para evaluar riesgos .....	33
Figura 14: Controles para detectar accesos no autorizados .....	34
Figura 15: Herramientas de autoevaluación .....	35
Figura 16: Seguimiento de recomendaciones de auditorías .....	35
Figura 17: Impacto y probabilidad de riesgos .....	36
Figura 18: pruebas de verificación de cumplimiento de disposiciones .....	37
Figura 19: Información de controles definidos.....	38
Figura 20: Perfiles de riesgos y controles relacionados .....	39
Figura 21: Mecanismos para manuales .....	40
Figura 22: Procedimientos de supervisión.....	41
Figura 23: Políticas institucionales.....	42
Figura 24: Promoción de cambio.....	42
Figura 25: Canales de comunicación abiertos .....	43
Figura 26: Estructura organizacional adecuada.....	44
Figura 27: Propicios espacios de diálogo .....	45
Figura 28: Principios de integridad y valores.....	46
Figura 29: Manuales y reglamentos.....	47
Figura 30: Estilo de producción y productividad .....	48

Figura 31: Liderazgo y proceso consensual .....	49
Figura 32: Misión y Visión COAC Fernando Daquilema.....	50
Figura 33: Principios Cooperativos .....	51
Figura 34: Ubicación geográfica de la COAC Fernando Daquilema Matriz .....	51
Figura 35: Relación Confianza - Riesgo por componente.....	94
Figura 36: Modelo de las Tres líneas COAC FD .....	114

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado diseño de un modelo de control interno basado en el COSOIII a la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba evalúa el control interno con la finalidad de convertirse en una guía para la posterior implementación por parte de la alta dirección y ser un instrumento de mejora en su rendimiento administrativo. El diseño se fundó en un enfoque de modalidad cuantitativa y cualitativa al entablar entrevistas y encuestas al personal de la entidad, para el desarrollo de los cuestionarios de valoración se basó en el marco integrado COSOIII, desglosando la evaluación de control interno por cada componente y principio, se analizó el porcentaje de riesgo y confianza, su nivel de madurez a través del método de semaforización; lo cual pudo detectar que los componentes ambiente de control y evaluación riesgo tienen un porcentaje moderado de riesgo provocado por el incompleto diseño de instrumentos para la gestión del talento humano como sanciones, bonificaciones y su socialización al resto del personal, además de la creación de nuevas áreas cuyas responsabilidades no están enmarcadas en el manual de funciones vigente y la nula división de procesos en las diferentes operaciones. Se sugiere la aplicación de las recomendaciones detalladas en el informe final y de las políticas descritas en el manual de control interno que se presenta como anexo con la finalidad de reducir el alcance del fraude e incrementar una seguridad razonable en la institución.

**Palabras claves:**<CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <COSO III>, <CONTROL INTERNO>, <MANUAL DE CONTROL INTERNO>, <GESTIÓN>, <RIOBAMBA(CANTÓN)>

.....

Lic.Fermín Andrés Haro Velastegui

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The present research work denominated internal control model design based on the COSO III to the COAC “Fernando Daquilema” Ltda, head office at Riobamba canton, which evaluates the internal control with the aim of becoming in a guide for the next implementation on the part of the high management and to be an improvement instrument on its administrative performance. The design was based on, a quantitative and qualitative modality approach starting interviews and surveys to the entity personnel, for the valuation questionnaires development it was based on the integrated framework COSO III, disaggregating the internal control evaluation for each component and principle, it was analysed the percentage of risk and trust , its maturity level trough of the traffic lights method; which was able detect that the components: control environment and risk evaluation have a moderate percentage of risk provoked for the instruments incomplete design for the human talent management like sanctions, bonus and its socialization to the rest of personnel, apart from the creation of new areas which responsibilities are not framed in the current functions manual and the null division of process in different operations. It is suggested the application of the detailed recommendations in the final inform and of the policies described in the internal control manual that is presented as an annex with the object of reducing the scope of fraud and increment a reasonable security in the institution.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO III)>, <INTERNAL CONTROL>, <INTERNAL CONTROL MANUAL>, <MANAGEMENT>, <RIOBAMBA (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” es una entidad jurídica que se encuentra legalmente constituida en el país cuyo giro económico es la intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios; previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con socios y/o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, a su Reglamento General, a las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En vista de que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” el manejo de los controles es de vital importancia para la consecución de los objetivos se ha propuesto el Diseño de un Modelo de Control Interno basado en el COSO III que se convertirá en una guía para buen manejo de las buenas prácticas estableciendo políticas que podrán ser controladas y calificadas a través de la participación y comunicación de la administración, dirección y el resto del personal.

El trabajo de investigación comprende cuatro capítulos; el primero desarrolla el problema de investigación que contiene el planteamiento, la formulación, la sistematización, la delimitación del problema; la justificación, y los objetivos que se desea alcanzar.

El segundo capítulo abarca los conceptos básicos, investigaciones, antecedentes y concepciones del marco integrado de Control Interno y otras fuentes consideradas trascendentales que sirvieron para la construcción del marco teórico y conceptual.

El tercer capítulo comprende la metodología empleada en el proceso investigativo el enfoque, el nivel, el diseño de investigación y el tipo de estudio; además de los técnicas instrumentos para la recolección de información pertinente para desarrollo del trabajo investigativo.

En el cuarto capítulo se realiza la evaluación de control interno por cada uno de los 5 componentes y 17 puntos de enfoques, posterior una matriz de riesgo, un plan de acción y el manual de control interno que procura dar solución a la problemática.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones que han resultado del proceso de investigación, para la mejora de la gestión administrativa y financiera, además de la bibliografía citada bajo normas APA sexta edición.

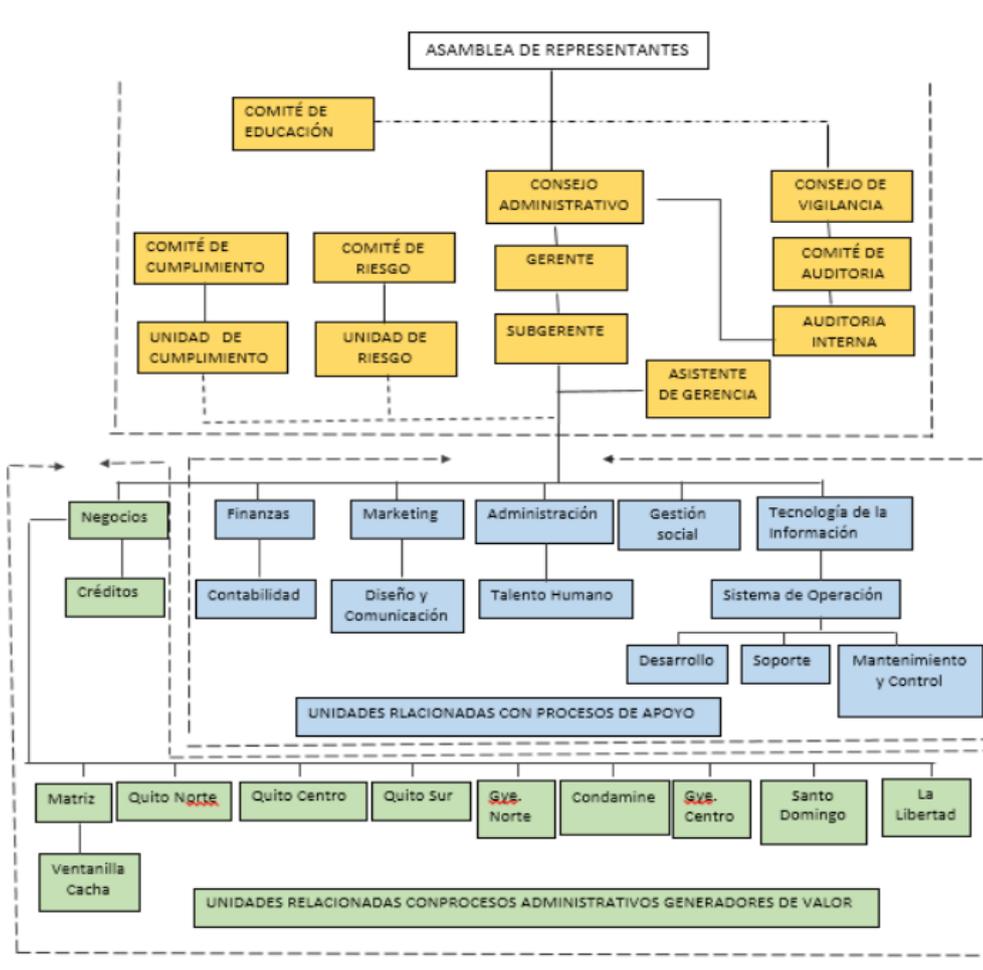
# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el marco contextual, en Latinoamérica, la noción del control interno es establecida por primera vez por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) cuya sede se ubica en Durham, Carolina del Norte, Estados Unidos; a través de modificaciones incluidas en SAS N° 55, en 1978. En Ecuador su adopción ha ido evolucionando en función de las competencias que las nuevas empresas han asumido. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen gran necesidad de aplicar un control interno adecuado para cumplir con sus índices objetivos de liquidez y morosidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., es una organización jurídica que se encuentra legalmente constituida en el país en el segmento 1; realiza actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios; y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con socios y/o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a su Reglamento General, a las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador. La oficina matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba a su vez cuenta con 15 agencias ubicadas en: Riobamba (2), Quito (3), Guayaquil (2), Santo Domingo (1), La Libertad (1), Guamote (1), Alausí (1), Machala (1), Cañar (1), Ambato (1) y Latacunga (1). LA estructura orgánica de la COAC es la siguiente

**Organigrama estructural de la COAC “FERNANDO DAQUILEMA” CIA LTDA**



**Figura 1: Estructura Orgánica de COAC "Fernando Daquilema"**

**Fuente:** COAC "Fernando Daquilema"

**Elaborado por:** Jefe Administrativo de COAC "Fernando Daquilema"

La COAC Fernando Daquilema actualmente cuenta con alrededor de 250 empleados a nivel nacional. Con corte al 31 de octubre de 2018 cierra sus estados financieros con un monto en activos de \$134,217,752.09; pasivos por \$119,687,545.39 y un patrimonio de \$14,530,206.70. El monto por ingresos asciende a \$17,643,100.03

Luego de haber hecho un breve diagnóstico a la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda. se ha podido determinar una serie de problemáticas caracterizando sus actividades diarias, a saber:

- El Consejo de Administración no demuestra independencia de la Alta dirección causando en una supervisión ineficiente del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.

- Debido a la falta de identificación y evaluación de los nuevos cambios tecnológicos, los riesgos inherentes a la entidad impactan significativamente al sistema de control interno.
- A razón de la debilidad existente en las actividades de control que contribuyan a la mitigación de riesgos, el logro de objetivos a niveles aceptables se ve afectado. (Riesgo de control)
- No existe comunicación adecuada entre los departamentos, constituyendo una debilidad para mitigar el riesgo.
- La falta de identificación de los controles que se encuentran presentes y en funcionamiento en la Cooperativa, genera deficiencias materiales que afectan la eficiencia y eficacia de la entidad.
- Pobre comunicación de la información entre la gerencia con formación profesional y con acceso a la información financiera, y dirigentes del consejo de Vigilancia con preparación ajena a la intermediación financiera y formación limitada en estos aspectos.

Los problemas citados previamente tienen su origen en la ausencia de un modelo de control interno basado en el COSO III que permita obtener una seguridad razonable con respecto al manejo de sus procesos, donde se incluirán los temas: la identificación de los principios y puntos de interés de cada componente que se encuentre en presencia y en funcionamiento, evaluación del control interno actual a los niveles jerárquicos de la matriz de la Cooperativa y la elaboración de las normas de control interno que permita solucionar los problemas ya mencionados mejorando el desempeño organizacional y la reducción del alcance del fraude en la entidad.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera el diseño de un modelo de control interno basado en el COSO III a la COAC “Fernando Daquilema Ltda. Matriz Riobamba” a través del análisis del mapa de riesgos, mejorará el desempeño de los procesos de otorgamiento crediticio en la entidad?

### **1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El problema del presente trabajo de investigación se ubica en la matriz de la COAC Fernando Daquilema, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. General**

Diseñar un modelo de control interno mediante la aplicación del COSO III a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. matriz Riobamba. a través de herramientas analíticas, que para la disminución del alcance de los diferentes niveles de riesgo en la entidad.

#### **1.4.2. Específicos**

- Construir las bases teóricas, mediante la revisión de distintas fuentes bibliográficas relacionadas con los modelos de gestión basados en el COSO III, tendientes a la minimización de la situación problemática de la Cooperativa.
- Fundar el marco metodológico con la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan la recopilación de información necesaria para el desarrollo del trabajo de titulación.
- Sugerir el diseño del modelo de control interno basado en el COSO III a la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., Matriz Riobamba., que pretende la reducción de los niveles de exposición a los diferentes tipos de riesgo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en la Facultad de Administración de Empresas se ha realizado investigaciones en función a la temática Control Interno Basado en el COSO III las mismas que han referenciado: “Evaluación del Sistema de Control Interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda., de la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, (2015) por Pozo Pérez Keyla Thalía concluye: “Debido a la falta de preocupación y empeño por parte de la auditora interna no se ha realizado evaluaciones y mejoras anuales al sistema de control interno, ocasionado imposible que se cuente con acciones correctivas ante los incumplimientos de la gestión administrativa y financiera. Mediante la elaboración del informe de control interno se da a conocer los resultados de la investigación, mediante el desarrollo de conclusiones y recomendaciones.”

En la Evaluación del sistema de control interno (Coso III) a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo (2015) por Ortega Belén, concluye: “El Sistema del Control Interno no proporciona una seguridad razonable de sus actividades, las que se detallan en las conclusiones con sus respectivas recomendaciones comunicadas en el Informe. El personal que labora en la Cooperativa es competente, pero se encuentran realizando funciones extras que nos han sido asignadas en su área, no son constantemente capacitados, además existen irregularidades en los procesos, desvío de responsabilidades e incumpliendo el manual de procedimientos de la COAC. La adopción del modelo (COSO III), permitió la estructuración de cinco componentes debidamente interrelacionados entre sí, a fin de producir un Sistema de Control Interno adecuado, para el manejo de los riesgos de la cooperativa.”

En el Análisis y evaluación del control interno de la cooperativa de ahorro y crédito “Credil” Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua (2015) por Patricia Alexandra Lluay concluye: “Mediante el análisis del control interno efectuado en la cooperativa se pudo verificar si se cumple oportunamente con la gestión administrativa y financiera, además la adopción de la Gestión de Riesgos Corporativos (COSO II), permitió la estructuración de ocho componentes debidamente interrelacionados entre sí, a fin de

producir un sistema de control interno adecuado, para el manejo de los riesgos de la cooperativa.”

En la Evaluación del Sistema de Control Interno (Coso III) a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Ferroviaria Ecuatoriana” Ltda. Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo (2015) por Diana Katherine Romero concluye: “El tener una planificación estratégica vencida ha generado que se desconozcan los objetivos y estrategias para cubrir los riesgos que se ajusten a la realidad de la Cooperativa. La ausencia de capacitación de directivos y del personal ha provocado en gran parte que se generen los nudos críticos presentes, debido a que no se encuentran aptos para cumplir a cabalidad con las funciones que desempeñan. Se han establecido políticas y procedimientos para otorgar un crédito, pero no se analiza los riesgos al aplicar los mismos, generando un alto índice de cartera morosa como trámites judiciales sin resultado alguno.”

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. ¿Qué es un Modelo?**

De acuerdo a Gallego Badillo (2004):

Un modelo es una estructura conceptual que sugiere un marco de ideas para un conjunto de descripciones que de otra manera no podrían ser sistematizadas. El modelo cumple esta función en virtud de que une de manera inferencial, las proposiciones que afirman algo sobre los fenómenos que en él se integran. (p.303)

De esta manera se asimila que el modelo recoge las normas a seguir por parte de un grupo humano para la consecución de objetivos y metas institucionales basado en reglas legislativas o principios metodológicos.

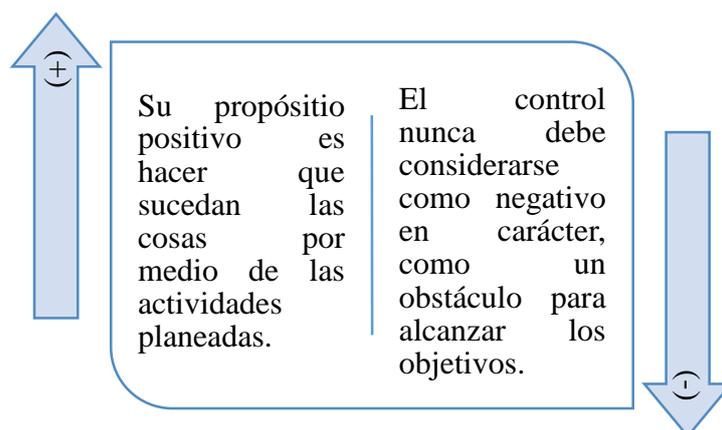
### **2.2.2. El Control**

Existen múltiples definiciones de control, una de las concepciones más perceptibles establece que “el control es la función administrativa destinada a mantener la actividad organizacional dentro de ciertos parámetros de tolerancia predefinidos que garanticen el no desvío de los objetivos vigentes” (ProQuest, 2009, p.4).

El control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la institución y los planes diseñados para alcanzarlos.

Controlar es determinar qué se está realizando, esto es, evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015, p.7)

El fin último del enfoque moderno del control es la regularización de la actividad organizacional, sin pretender ser un límite más bien evita enfocarse en los constantes feedback sino el pronóstico de situaciones adversas y definir estrategias defensivas.



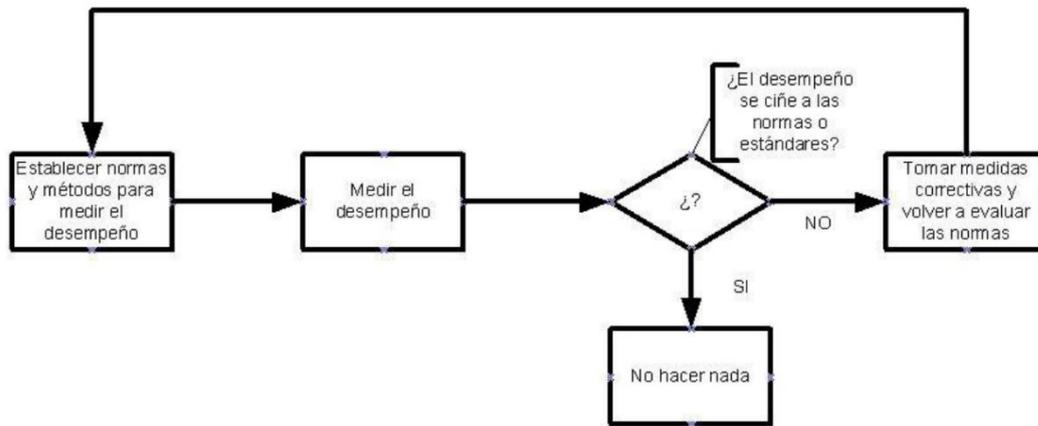
**Figura 2:** *Concepción del Control*

**Fuente:** Manual de control administrativo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía

**Elaborado por:** Belén Sagñay León

### 2.2.3. Proceso de control

En el proceso de control se establece normas y métodos para la medición del desempeño, de modo que si se ciñe a las reglas se mantiene las actividades, o se procede a la toma de medidas correctivas para su posterior evaluación. Un aspecto importante también es la determinación de puntos focales que requieran atención favoreciendo la disminución de la información que deba evaluarse.



**Figura 3:** Proceso de Control

**Fuente:** <http://www.inegi.org.mx/inegi/SPC/doc/internet/manualdecontroladmvo.pdf>

**Elaborador:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía(2015)

### 2.2.4. Tipos de control

Existen diversas categorizaciones del control, pero el más acogido es la conceptualización que plantea Terry & Flanklin (citados por Ortiz, 2009) clasifica al control en tres ramificaciones a saber:

**Control preliminar**, este tipo de control tiene su lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planteadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

**Control concurrente**, tiene su lugar durante la fase de acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La mejor forma es la supervisión directa.

**Control de retroalimentación,** se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El principal inconveniente es que al momento que el administrador tiene la información, el daño ya está hecho y después se lleva a cabo la acción (p. 6).

El control interno es el conjunto de buenas prácticas con las que la Dirección y el personal deberían manejarse para la consecución de objetivos en el marco de la legalidad y criterios organizacionales.

### **2.2.5. Control interno**

De acuerdo a Navarro & Ramos (2016):

El control interno es un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos. (p.251)

Actualmente todas las organizaciones se plantean objetivos y metas que motivan su ímpetu de crecimiento, el cual con la adopción de un adecuado sistema control interno se torna en el camino eficaz para desenvolverse eficientemente reduciendo detrimentos a causa de fraudes, desvíos y/o despilfarros (Lozano & Tenorio, 2015)

Día tras día el desarrollo económico y financiero corporativo avanza debido a ello el control interno ayuda a la prevención de errores en la gestión integral de las organizaciones, siendo así Catacora (1996) refiere que la seguridad razonable del control interno se basa en la fuerte responsabilidad de los sistemas de información formada para tomar decisiones acertadas.

De acuerdo al Marco Integrado de Control Interno (2013) define como “el proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento” (p.13)

### **2.2.6. Importancia del control interno**

El Control Interno en las organizaciones es de vital importancia para el correcto funcionamiento de sus actividades, de ello depende la edificación de una fortaleza para

competir en el mercado. Dicho de otro modo, Servin (2018) manifiesta que: “desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad” (párr. 5).

### **2.2.7. Limitaciones**

El Control Interno no siempre será perfecto, es por ello que solo se habla de *seguridad razonable*, debido a la injerencia de ciertas fallas o limitaciones, Nahun (2015) detalla algunas de ellas:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos, como puede ser la cometimiento de un simple error.
- La capacidad de la dirección de eliminar o disminuir un control clave.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que se tenga la seguridad total de la consecución de los objetivos de la entidad es decir, el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen estas limitaciones.(párr. 4)

Según Camacho, Gil, & Paredes (2017) afirman que:

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- **Costo Beneficio:** El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.

- **La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias:** Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder.
- El factor de error humano
- **Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles:** Polución de fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias (p. 7).

## **2.2.8. Método COSO**

### **2.2.8.1. Definición**

El informe COSO, es el resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema” (Marco Integrado de Control Interno, 2013, p 4).

Asociación Española para la Calidad (2013) manifiesta que:

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. (párr.1)

### **2.2.8.2. Tipos de COSO**

Desde 1992 la Comisión ha desarrollado los informes COSO, es así que hasta la actualidad existe cuatro documentos conocidos académicamente como COSO I (Control Interno), COSO II ERM (Enterprise Risk Management), COSO III y el COSO IV Gestión del Riesgo Empresarial, Integrando Estrategia y Desempeño.

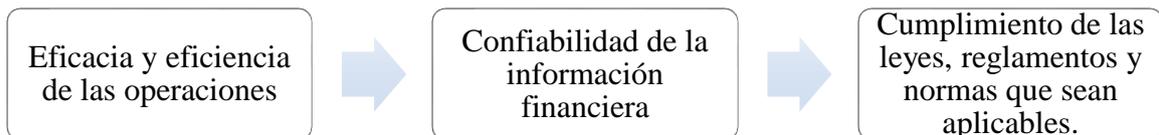
#### **COSO I**

Asociación Española para la Calidad (2013), se manifiesta sobre el COSO I de la siguiente manera:

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran

valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable. en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:(párr.4-5)



*Figura 4: Objetivos COSO*

**Fuente:** (Asociación Española para la Calidad, 2013)

**Elaborador:** Belén Sagñay León

La estructura se divide en 5 componentes:



*Figura 5: Estructura COSO I*

**Fuente:** <http://auditoriadegestioncoso1.blogspot.com/2015/05/coso-i.html>

**Elaborador:** Sheyla Delgado

## COSO II

Los riesgos en las organizaciones constituyen una preocupación para los Consejos de Administración y su gestión integral ha venido a constituirse en el punto de partida para apuntalar a la creación de valor. LaAsociación Española para la Calidad (2013) se manifiesta sobre el COSO II:

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

1. Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
3. Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
4. Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
5. Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
6. Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades. (párr. 7-8)



**Figura 6: COSO 2017**  
**Fuente:** Guía COSO ERM  
**Elaborador:** Auditool

### **COSO III**

El modelo de control interno COSOIII está compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior, y 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente.

En su trabajo investigativo Ruiz (2015) manifiesta que:

El Marco de COSO 2013 mantiene la definición de Control Interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las Entidades. A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando "principios" y "puntos de interés" con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo. (p.7)

#### **Relación entre componentes y principios**

El Modelo COSO III maneja cinco componentes, mismo que se componen de varios principios que en su totalidad suman 17.

*Tabla 1: Relación entre componentes y principios COSO III*

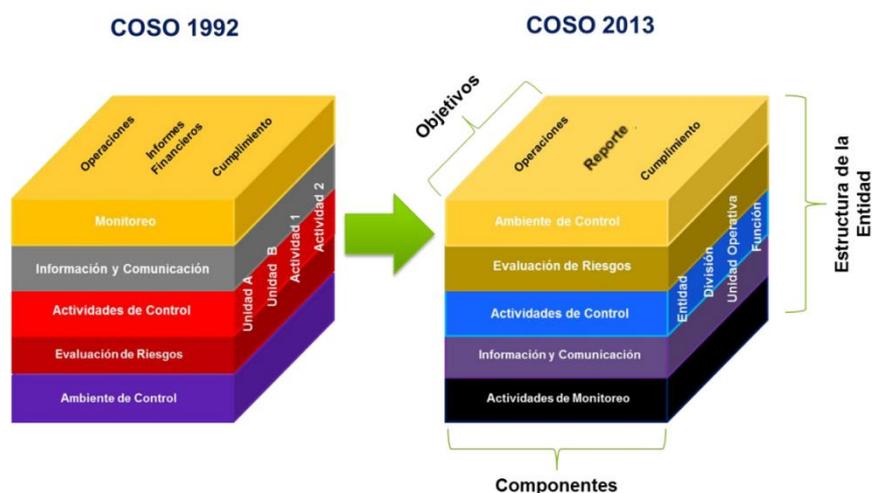
<b>Componente</b>	<b>Principios</b>
<b>Ambiente de control</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.</li><li>2. El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.</li><li>3. La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.</li><li>4. La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.</li><li>5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.</li></ol>

Evaluación de riesgos	<p>6. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.</p> <p>7. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.</p> <p>8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.</p> <p>9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.</p>
Actividades de control	<p>10. La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.</p> <p>11. La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>12. La organización despliega actividades de control a través de políticas y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.</p>
Información y comunicación	<p>13. La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</p> <p>14. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.</p> <p>15. La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.</p>
Actividades de monitoreo.	<p>16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.</p> <p>17. La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.</p>

**Fuente:** <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

**Elaborado por:** Belén Sagñay León

El siguiente Figura refleja la evolución del COSO de 1992 al 2013, se identifica la estructura de la entidad en función, unidad corporativa, división, y entidad; los objetivos en operacionales, de reporte y de cumplimiento; y componentes: ambiente control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de monitoreo.



**Figura 7: COSO III**

**Fuente:** <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

**Elaboradopor:** (Ruiz, 2015)

El método COSO III, está compuesta por 77 puntos de enfoque a saber:

- PE01 Establecimiento del "Tone at the top"
- PE02 Establecimiento de las normas de conducta
- PE03 Evaluación del cumplimiento de las normas de conducta.
- PE04 Aborda cualquier desviación de forma oportuna
- PE05 Establecimiento de la responsabilidad de supervisión.
- PE06 Aplicación de los conocimientos especializados relevantes
- PE07 Operación con independencia
- PE08 Supervisión para el sistema de control interno.

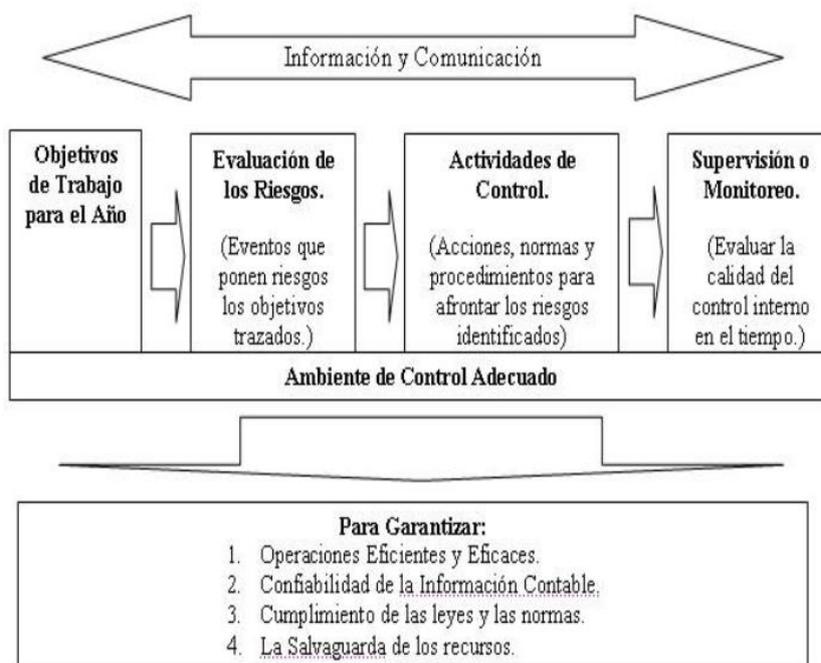
- PE09 Estructuras de la Cooperativa.
- PE10 Establecimiento de líneas de comunicación de información.
- PE11 Definición, asignación y limitación de facultades y responsabilidades
- PE12 Establecimiento de políticas y prácticas
- PE13 Evaluación de las competencias disponibles y aborda la falta de las mismas.
- PE14 Atracción, desarrollo y retención de profesionales
- PE15 Planificación y preparación de la sucesión
- PE16 Aplicación de la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, autoridad y responsabilidad
- PE17 Establecimiento de parámetros de desempeño, incentivos y recompensas
- PE18 Evaluación de los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para mantener su relevancia.
- PE19 Presiones excesivas.
- PE20 Evaluación del desempeño y recompensa o aplica medidas disciplinas a los profesionales oportunas.
- PE21 **Objetivos operacionales:** Reflejo de decisiones de la dirección, Consideración de la tolerancia de riesgo. Inclusión de metas de desempeño financiero y de operaciones. Formación de un base sobre la cual se signa recursos.
- PE22 **Objetivos de Información Financiera Externa:** Cumplimiento de normas contables aplicables. Consideración de la materialidad. Reflejo de las actividades de la cooperativa.
- PE23 **Objetivos de Información no Financiera Externa:** Cumplimiento de las normas y marcos establecimiento externamente. Consideración del nivel necesario de precisión. Reflejo de las actividades de la cooperativa

- PE24 **Objetivos de la Información Interna:** Reflejo de las decisiones de la dirección. Considera el nivel necesario de precisión. Reflejo de las actividades de la cooperativa
- PE25 **Objetivos de Cumplimiento:** Reflejo de las leyes y regulaciones externas. Tiene en cuenta las tolerancias a los riesgos.
- PE26 Identificación y Evaluación de Riesgos a nivel Global de la Cooperativa, Agencia, Ventanilla y Área
- PE27 Análisis de factores internos y externos.
- PE28 Involucramiento de los niveles apropiados de la dirección.
- PE29 Estimación de la importancia de los riesgos identificados.
- PE30 Determinación cómo responder a los riesgos.
- PE31 Se tiene en cuenta distintos tipos de fraude.
- PE32 Evalúa los incentivos y las presiones
- PE33 Evaluación de las oportunidades.
- PE34 Evaluación de las actitudes y justificaciones.
- PE35 Evaluación de los cambios en el entorno externo.
- PE36 Evaluación de los cambios en el modelo de negocio.
- PE37 Evaluación de los cambios en la alta dirección.
- PE38 Integración con la evaluación de riesgos.
- PE39 Se tiene en cuenta factores específicos de la cooperativa en cuestión.
- PE40 Determinación de los procesos de negocio relevantes.
- PE41 Evaluación de distintos tipos de actividades de control.

- PE42 Se tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades.
- PE43 Segregación de funciones.
- PE44 Establecimiento de la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología.
- PE45 Establecimiento de actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas.
- PE46 Establecimiento de las actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad.
- PE47 Establecimiento de las actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías.
- PE48 Establecimiento de políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones adoptadas por la dirección.
- PE49 Establecimiento de responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos.
- PE50 Se efectúa en el momento oportuno.
- PE51 Adopción de medidas correctivas.
- PE52 Se pone en práctica a través del personal competente.
- PE53 Revisión de las políticas y procedimientos.
- PE54 Identificación de requisitos de información.
- PE55 Captación de fuentes de datos internos y externos.
- PE56 Procesamiento de datos relevantes y los transforma en información.
- PE57 Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso.
- PE58 Evaluación de costes y beneficios.

- PE59 Comunicación de la información de control interno.
- PE60 Comunicación con los Consejos y la Asamblea General de Representantes
- PE61 Facilidad de líneas de comunicación independientes.
- PE62 Definición del método de comunicación relevante.
- PE63 Comunicación con las partes interesadas externas.
- PE64 Recepción de las comunicaciones.
- PE65 Comunicación con los Consejos y la Asamblea General de Representantes
- PE66 Facilidad de líneas de comunicación independientes.
- PE67 Definición del método de comunicación relevante.
- PE68 Se tiene en cuenta un mix o combinación de evaluaciones continuas e independientes.
- PE69 Se tiene en cuenta el ritmo de cambio.
- PE70 Establecimiento de referencias para las evaluaciones.
- PE71 Emplea a personal capacitado.
- PE72 Integración con los procesos de negocio.
- PE73 Ajuste del alcance y la frecuencia.
- PE74 Evaluación de la forma objetiva.
- PE75 Evaluación de los resultados.
- PE76 Comunicación de las deficiencias.
- PE77 Control de las medidas correctivas.

En conclusión, el control interno es el método adecuado para que las empresas puedan mantener una seguridad razonable con un ambiente de control que permite operaciones eficientes, confiabilidad de la información, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos, con la finalidad de plantearse objetivos, evaluar los riesgos, con la implementación de actividades de control mediante supervisión y monitoreo con una apropiada información y comunicación.



*Figura 8: Mentefacto Control Interno*

Fuente: Auditor.org

Elaborado por: Auditor.org

### 2.2.9. Modelos de las tres líneas de defensa

El modelo de las tres líneas de defensa maneja de forma simple y efectiva al mejoramiento de las comunicaciones en la gestión de riesgos y control a través de la definición de las funciones. Su función principal es la de mitigar los riesgos al distinguir tres líneas de actividades que participan en una rigurosa supervisión de riesgos.

De acuerdo a la Guía del Modelo de Defensa de las tres Líneas esta metodología consiste en:

La primera línea está compuesta por el control de la Gerencia, donde cada área operativa de la Organización pone en práctica la gestión de sus propios riesgos y controles, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Organización a través

de un adecuado Sistema de Control Interno; la segunda línea contempla las funciones de supervisión de riesgos, controles y cumplimiento de políticas y estándares establecidas por la Administración, abordando riesgos transversales, complejos y específicos; ambas, primera y segunda línea, reportan a la Alta Dirección. Y en la tercera línea está el aseguramiento independiente, la auditoría interna, que aporta supervisión objetiva sobre las dos primeras líneas de defensa, evalúa el sistema de control Interno de la Organización en su conjunto para identificar debilidades y recomendar mejoras. La Auditoría Interna debe reportar a la Alta Dirección y a la Junta Directiva. Finalmente, y fuera del marco de la Organización, se encuentran la auditoría externa y los organismos reguladores, que no integran el sistema de control interno, sino se examinan independiente y externamente. El modelo completo se ilustra en la siguiente gráfica. (p.3)

## Modelo de las Tres Líneas de Defensa



*Figura9: Modelo de las tres líneas de defensa*

**Elaboradopor:** Belén Sagñay León

**Fuente:** Guía Modelo de las tres líneas de defensa

### 2.2.10. Roles de la Alta Dirección y el Consejo de Administración en el Modelo de las Tres líneas

De acuerdo a la figura precedente la Alta Dirección y el Consejo de Administración no figura como parte del modelo de las tres líneas, sin embargo, son los responsables de establecer los objetivos y las estructuras de alto nivel que permitan *gestionar el riesgo*. Se integra con el marco Integrado COSO al definir las responsabilidades del CdA y la Alta Dirección, establecer las funciones y además, para su implementación se cuenta con el potencial apoyo de la administración y gerencia.

### 2.2.11. Evaluación del control interno

Tradicionalmente, se conocen tres diferentes técnicas para la evaluación de control interno a saber, los cuestionarios, los flujogramas o de gráfico, la narrativa y el muestreo estadístico.

M. Descriptivo	M. Gráfico	M. de cuestionario
<ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción de las actividades y procedimientos que se desarrollan en las diferentes unidades administrativas, de operación y sus archivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se representa mediante cuadros o gráficas, el flujo de operaciones mediante puestos de trabajo donde se encuentran establecidas acciones de control.</li><li>• Detecta fácilmente los riesgos. Invierte tiempo en elaborar flujogramas y habilidad para hacerlo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se emplean cuestionarios previamente elaborados, con preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y transacciones y sus responsables.</li></ul>

Figura 10: Métodos de Evaluación de Control Interno

Fuente:

[http://www.pearsonespanol.com/docs/librariesprovider5/files\\_recurso/mcc/santillana\\_sistemas\\_de\\_c\\_i\\_3e\\_cap16.pdf](http://www.pearsonespanol.com/docs/librariesprovider5/files_recurso/mcc/santillana_sistemas_de_c_i_3e_cap16.pdf)

Elaborado por: Belén Sagñay León

### 2.2.12. Fases de la evaluación del control interno

Para Rodas (2002), el estudio y evaluación del control interno incluye dos fases:

- La revisión preliminar del sistema con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad. En particular el conocimiento y evaluación preliminar de los sistemas de control interno de la entidad, incluyendo los sistemas informáticos.
- La realización de pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de que los controles se encuentran en uso y que están operando tal como se diseñaron. (párr. 4)

## 2.2.13. Riesgo del control interno

### 2.2.13.1. Riesgo

De acuerdo a Galaz, Yamazaki, & Ruiz (2015), define al riesgo como “el impacto y la probabilidad de que una amenaza (o de una serie de eventos/ amenazas) puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos.” (p.3)

### 2.2.13.2. Categoría de Riesgos

El riesgo del control está muy presente en todas las auditorías; algunos autores clasifican al riesgo desde varias perspectivas, una de ellas es por la opción del inversionista, como son:

- Riesgos estratégicos – riesgos tanto para los objetivos estratégicos como de los objetivos operativos. La alta gerencia (C-suite) identifica los riesgos más importantes a través del proceso de planificación y obtiene aprobación de la Junta.
- Riesgos Operativos – grandes riesgos que afectan la habilidad de la organización para lograr el plan estratégico.
- Riesgos Financieros – incluyen información financiera, valoración, cobertura, riesgos de mercado y liquidez y riesgos de crédito en instituciones financieras.
- Riesgos de Cumplimiento – riesgos no compensados, generalmente el foco principal para las actividades de gestión de riesgo empresarial. (Galaz, Yamazaki, & Ruiz, 2015, p.11).

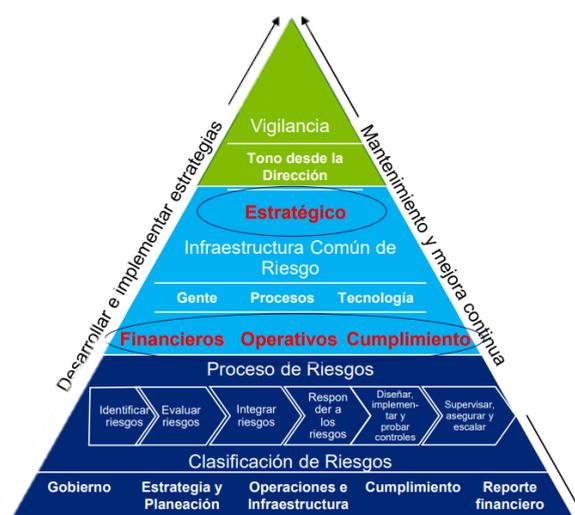


Figura 11: Clasificación del Riesgo

Fuente: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>  
Elaborador por: (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., 2015)

## **2.2.14. Normativa Legal**

### **2.2.14.1. Constitución de la República del Ecuador**

La carta magna vigente del Ecuador, dedica unos criterios con respecto a las cooperativas financieras, en relación a la Soberanía Económica, en la sección primera del sistema económico y policía económica, Art. 283 menciona:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (p.140)

Las cooperativas de ahorro y crédito, las entidades asociativas o solidarias, las cajas comunales y las cajas de ahorro son las entidades que conforman el sector financiero y solidario; según la Constitución del Ecuador en el Art. 311.

### **2.2.14.2. Comité de Basilea II**

De acuerdo al boletín financiero de la KPMG International Colombia se pronuncia respecto al Control Interno, como:

La mayoría de los tipos importantes de riesgo operacional implican fallas en los controles internos y en el gobierno corporativo. En su enfoque del riesgo operacional, Basilea II se alinea con una variedad de otras regulaciones y apoya marcos regulatorios cuyo propósito es realzar el gobierno corporativo. Por ejemplo, los bancos que deben cumplir con Basilea II verán semejanzas entre el Principio 1 del Pilar II y el marco de control interno desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations (COSO) de la Comisión Treadway en los Estados Unidos, un marco que muchas organizaciones están utilizando para cumplir con ciertos aspectos de la Ley Sarbanes-Oxley del 2002. (p.6)

### **2.2.14.3. Código Monetario y Financiero**

En la sección 8 del Control y las Auditorías, el Código Monetario y Financiero establece, en el artículo 227: “Todas las entidades del sistema financiero nacional deberán contar con sistemas de control interno para asegurar la efectividad y eficiencia de sus

actividades, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.” (p.40)

Se ultima que los sistemas de control interno son de vital importancia en todas las entidades financieras debido a su alta exposición al riesgo se debe contar con una seguridad razonable que favorezca el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.

#### **2.2.14.4. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria**

De acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria considera al consejo de vigilancia como el órgano de control interno, de acuerdo al artículo 40:

Art. 40.- Consejo de Vigilancia. - Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

#### **2.2.15. El papel del auditor interno**

El Marco Integrado de Control Interno (COSO) establece que el control interno está a cargo de la Alta Dirección, Gerencia y el resto del personal, en este contexto se comprende que cada área es el responsable del riesgo, sin embargo, el Código Monetario y Financiero en el artículo 230 implanta que la verificación del sistema recae sobre el auditor interno.

El auditor interno verificará que las actividades y procedimientos de la entidad estén de acuerdo con las disposiciones de este Código, las regulaciones que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, los estatutos y los principios de contabilidad dictados por las superintendencias y los de general aceptación. Además, el auditor interno vigilará la operación de los sistemas de control interno y el cumplimiento de las resoluciones de los organismos de control, de la Junta General de Accionistas, del directorio o de los organismos que hagan sus veces y emitirá opinión sobre el adecuado funcionamiento del gobierno corporativo o cooperativo, entre otros. El auditor interno presentará al directorio o al organismo que haga sus veces y a los

organismos de control, cualquier información que se le solicite y aquellas que los auditores consideren necesaria. (p.40)

### **2.3. IDEA A DEFENDER**

El desarrollo del diseño de un modelo de control interno basado en el COSO III a la COAC “Fernando Daquilema” Ltda, Matriz Riobamba permitirá una adecuada gestión que beneficia el desempeño de la entidad e incrementará la detección de deficiencias relevantes en la reducción del riesgo.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. INVESTIGACIÓN

La investigación que se pretende efectuar en la Cooperativa se elaborará bajo un enfoque mixto a razón de: la modalidad cuantitativa porque se manejarán información basada en la medición numérica y sus análisis estadísticos y el enfoque cualitativo se estudiará más profundamente los procesos con mayor impacto y probabilidad de ocurrencia que perjudican al correcto flujo de los métodos implementados.

### 3.2. TIPOS DE MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

En el tema a investigar se va a desarrollar las siguientes:

**Bibliográfica:** Se basa en documentación bibliográfica de varios autores con criterios diferentes los cuales se emplearán para establecer relaciones y diferencias respecto a tema de investigación.

**De Campo:** se realizara la visita a las instalaciones de la Cooperativa para la recolección de información importante y verídica, al tema escogido como objeto de estudio.

**Explicativo:** Serealizará luego de conocer las características de la institución objeto de análisis y las causas que han determinado que tenga tales y cuales características. Posteriormente con la aplicación de la propuesta del diseño de un modelo de gestión basado en el COSO III se podrán obtener los resultados dentro de la COAC.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Con los datos proporcionados por el funcionario responsable, la población de la COAC se compone de la siguiente manera:

*Tabla 2: Población de la COAC "Fernando Daquilema"*

CARGO	AGENCIA	Nº
Junta General de Representantes	Adm. Central	32
Consejo de Administración	Adm. Central	5
Consejo de Vigilancia	Adm. Central	3
Auditoria Interna	Adm. Central	2
Coordinador de Desarrollo Organizacional	Adm. Central	1
Coordinador administrativo y finanzas	Adm. Central	1

Cordinador de Gestión Social	Adm. Central	1
Subgerente de Negocios	Adm. Central	1
Jefe de Negocios	Adm. Central	1
Coordinador de Tegnologia y Operaciones	Adm. Central	1
Gerente General	Adm. Central	1
Analista de Marketing y Comunicación	Adm. Central	1
Asistente Administrativo	Adm. Central	1
Asistente Contable	Adm. Central	3
Auxiliar de Servicios Generales	Adm. Central	1
Contador General	Adm. Central	1
Oficial de Cumplimiento	Adm. Central	1
Oficial de Seguridad de la Información	Adm. Central	1
Responsable de Talento Humano	Adm. Central	1
Técnico de Programación	Adm. Central	2
	Total	60

**Fuente:** Coordinador de Desarrollo Organizacional COAC FD

**Elaborado** por: Belén Sagñay León

Conociendo el tamaño de la población se aplica la fórmula del cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times P \times Q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times P \times Q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

$$n = \frac{60 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (60 - 1) + 1.96 \times 0.5 \times 0.5} = 53$$

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se pretende poner en práctica los métodos de investigación:

#### **3.4.1. Métodos de investigación**

**Analítico – sintético**, debido a la descomposición de los componentes del COSO III en cada uno de sus principios y puntos de interés para la evaluación de la COAC; y a su vez se estudiará los resultados por grupos.

**Deductivo**: es un proceso sistemático- analítico, el cual a partir de las conclusiones generales sean verdaderas todos los datos e información y las premisas serán afirmativas.

#### **3.4.2. Técnicas de investigación**

**Observación**, que consiste en la examinación directa del objeto de estudio al tema de investigación, con la finalidad de detectar directamente las situaciones y hechos relacionados con la presencia de riesgos.

**Encuesta**: permitirá la recolección de información por medio de preguntas en un cuestionario.

**Entrevista**, como instrumento, cuyo objetivo es mantener el hilo conductor en la recolección de información por medio de este método mediante un cuestionario estructurado.

#### **3.4.3. Instrumentos de investigación**

**Cuestionarios**: se empleará cuestionarios para obtener información importante de los empleados para corregir fallas y obtener datos que aporte al tema de investigación, además estos cuestionarios serán usados indistintamente por la empresa para saber el grado de satisfacción de los usuarios.

### 3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 1. ¿Se utilizan indicadores de gestión para supervisar el cumplimiento de las metas?

*Tabla3: Indicadores de gestión para el cumplimiento de metas*

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
SI	29	55%
NO	24	45%
<b>TOTAL</b>	53	100%

**Fuente:** Encuestas a funcionarios de la COAC

**Elaborado por:** Belén Sagñay León



Figura 12: Indicadores de gestión para el cumplimiento de metas

*Fuente: Tabla 3*

*Elaborado por: Belén Sagñay León*

**Interpretación y Análisis:** De un total de funcionarios en la COAC “Fernando Daquilema”, el 55% de las personas respondieron que los indicadores de gestión si se utilizan para supervisar el cumplimiento de las metas; el 45% restante menciona que los indicadores de gestión no abarcan la supervisión de todos los procesos.

## 2. ¿Se utilizan herramientas técnicas para evaluar riesgos?

Tabla 4: Herramientas técnicas para evaluar riesgos

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
SI	33	62%
NO	20	38%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a funcionarios de la COAC

Elaborado por: Belén Sagñay León



Figura13: Herramientas técnicas para evaluar riesgos

Fuente: tabla 5

Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:** El 62% de las personas encuestadas asegura que se emplean herramientas técnicas para evaluar los riesgos, sin embargo, el 38% restante desconoce si se aplican y cuáles sean estas debido a que éstas se concentran en el área de Riesgos.

### 3. ¿Se han establecido controles que permitan detectar accesos no autorizados?

Tabla 5: Controles para detectar accesos no autorizados

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
SI	23	43%
NO	30	57%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a funcionarios de la COAC

Elaborado por: Belén Sagñay León



Figura14: Controles para detectar accesos no autorizados

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:** El 43% del personal encuestado afirma que los accesos no autorizados son detectados por los controles ya establecidos, sin embargo, el 57% asevera que los medios implementados no son suficientes para la reducción de los incidentes por accesos no autorizados tanto en el ámbito de los procesos como en el tecnológico.

### 4. ¿Se han definido herramientas de autoevaluación y se han implantado?

Tabla 6: Herramientas de autoevaluación

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
SI	18	34%
NO	35	66%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagñay León



*Figura15: Herramientas de autoevaluación*

Fuente: Tabla 6  
Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:** Las herramientas de autoevaluación se han definido en la COAC, pero no se han implantado, esto es aseverado por el 66% de la población encuestada, el 34% restante se muestra contraria, debido a que su implantación se ha ejercido de forma en ciertas áreas, más no en su totalidad.

**5. ¿Se ha realizado el seguimiento de las recomendaciones de la Auditoría Anterior?**

*Tabla 7: Seguimiento de recomendaciones de Auditoría*

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
SI	31	58%
NO	22	42%
<b>TOTAL</b>	53	100%

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC  
Elaborado por: Belén Sagñay León



*Figura16: Seguimiento de recomendaciones de auditorías*

Fuente: Tabla 7  
Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:** Con respecto a las recomendaciones de las Auditorías anteriores el 58% asevera que, si se les ha dado seguimiento por parte del equipo gerencial, mientras que el 42% desconoce su tratamiento luego de una auditoría.

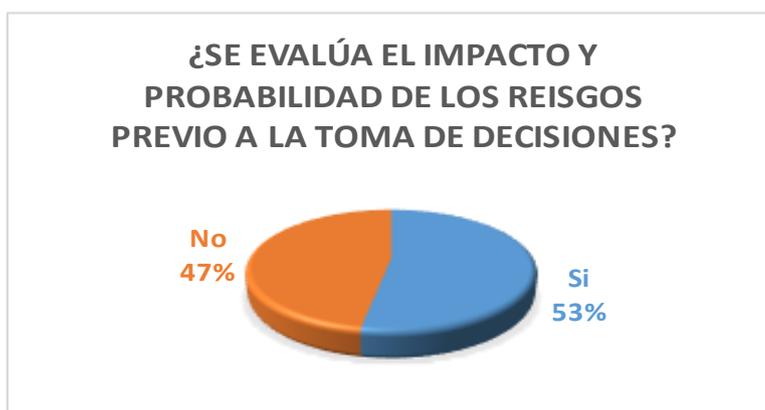
**6. ¿Se evalúa el impacto y probabilidad de los riesgos previo a la toma de decisiones?**

*Tabla 8: Impacto y probabilidad de riesgos*

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	28	53%
NO	25	47%
<b>TOTAL</b>	53	100%

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagñay León



*Figura 17: Impacto y probabilidad de riesgos*

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:**La evaluación del impacto y probabilidad de los riesgos es muy importante previa a la toma de daciones, según el equipo gerencial en un 53% mientras que el 47%, menciona que no todas las decisiones tienen la base del estudio del riesgo.

## 7. ¿Se aplican pruebas de verificación del cumplimiento de las disposiciones vigentes?

Tabla 9: Pruebas de verificación de cumplimiento de disposiciones

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
SI	16	30%
NO	37	70%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagñay León



Figura 18: pruebas de verificación de cumplimiento de disposiciones

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:** La verificación del cumplimiento de las disposiciones vigentes se aplica solo en un 30%, mientras que el 70% indica la evaluación de su cumplimiento se utiliza únicamente cuando existe un factor externo que así se exige.

## 8. ¿Los sistemas de información cuentan con controles definidos?

Tabla 10: Información de controles definidos

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
SI	25	47%
NO	28	53%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagñay León



*Figura 19: Información de controles definidos*

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Belén Sagnay León

**Interpretación y Análisis:** el 47% de los encuestados afirman que los sistemas de información poseen controles bien definidos, pero el 53% restante menciona que los sistemas de información vigentes no tienen controles adecuados definidos y de hecho las líneas de comunión e información son deficientes.

**9. ¿Los perfiles de riesgos y controles relacionados, han sido trimestralmente revisados para asegurar que el mapa de riesgos siga siendo válido?**

*Tabla 11: Perfiles de riesgos y controles relacionados*

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
SI	31	58%
NO	22	42%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagnay León



*Figura 20: Perfiles de riesgos y controles relacionados*

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:** El 58% de las personas encuestadas afirman que el mapa de riesgos se encuentra actualizado trimestralmente. Se evidencia que los recursos y talento humano se han combinado para identificar y evaluar los riesgos potenciales e idear una solución.

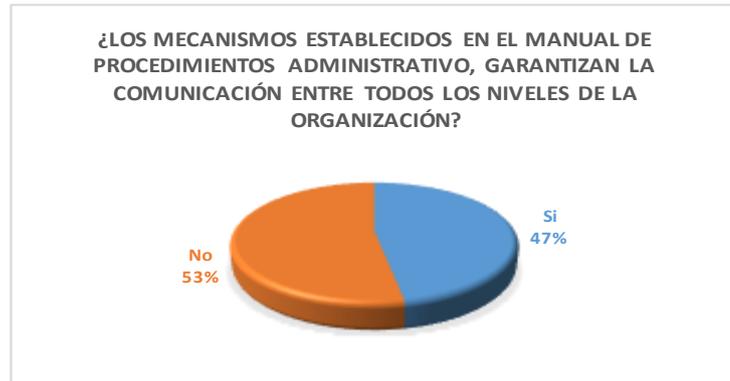
**10. ¿Los mecanismos establecidos en el manual de procedimientos administrativo, garantizan la comunicación entre todos los niveles de la Organización?**

*Tabla 12: Mecanismos para manuales*

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
SI	25	47%
NO	28	53%
<b>TOTAL</b>	53	100%

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagñay León



*Figura 21: Mecanismos para manuales*

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Belén Sagnay León

**Interpretación y Análisis:** La comunicación entre todos los niveles de la organización se encuentran establecidos en los mecanismos plasmados en el manual de procedimientos, pero el 47% indica que a pesar de que se encuentren descritos, estos mecanismos no cumplen su objetivo.

**11. ¿Los Directivos, han establecido procedimientos de supervisión de procesos y operaciones de la entidad?**

*Tabla 13: Procedimientos de supervisión*

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	30	57%
NO	23	43%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagnay León



*Figura 22: Procedimientos de supervisión*

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Belén Sagnay León

**Interpretación y Análisis:** El 57% de los encuestados afirma que los directivos si han establecido procedimientos de supervisión de procesos y operaciones mientras que el 43% de muestra contraria. Su efecto recae en el estilo de dirección el cual afecta las actividades de control de los procedimientos.

## 12. ¿Las políticas institucionales son adaptadas a las características específicas de la organización?

*Tabla 14: Políticas institucionales*

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
SI	23	43%
NO	30	57%
<b>TOTAL</b>	53	100%

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagnay León



*Figura 23: Políticas institucionales*

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:** Con respecto a las políticas institucionales, un 43% declarada que son adaptadas acorde a las necesidades de la organización y el 57% asevera que sus políticas son no abarcan la cantidad de agencias que manejan.

### 13. ¿La promoción del cambio está ligada al aprendizaje organizacional?

*Tabla 15: Promoción de cambio*

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
SI	37	70%
NO	16	30%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagñay León



*Figura 24: Promoción de cambio*

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:** El 70% de los encuestados considera que la promoción del cambio si está ligada al aprendizaje organizacional en el que si se genera un proceso de mejoramiento de los conocimientos.

**14. ¿La Organización, ha establecido canales de comunicación abiertos para trasladar la información en forma segura?**

*Tabla 16: Canales de comunicación abiertos*

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	22	42%
NO	31	58%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagñay León



*Figura 25: Canales de comunicación abiertos*

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:** Apenas el 42% confirman que los canales de comunicación aseguran el traslado de información a sus correspondientes destinatarios, esto podría ocasionar que se filtren datos y perjudicar el porvenir de la institución.

**15. ¿La estructura organizacional es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes en la Entidad?**

*Tabla 17: Estructura organizacional adecuada*

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	28	53%
NO	25	47%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagnay León



*Figura 26: Estructura organizacional adecuada*

Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Belén Sagnay León

**Interpretación y Análisis:** El 53% de los encuestados considera que la estructura organizacional si cumple con el tamaño y naturaleza de las operaciones, pero el 47% restante considera que la estructura debe actualizarse, acorde a las nuevas agencias aperturadas.

**16. ¿La Dirección propicia espacios de diálogo para determinar hitos de cumplimiento corporativos?**

*Tabla 18: Propicios espacios de diálogo*

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	22	42%
NO	31	58%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagnay León



*Figura 27: Propicios espacios de diálogo*

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Belén Sagnay León

**Interpretación y Análisis:** El 42% de la población afirma que si se determina espacios de diálogo para establecer hitos de cumplimiento corporativo, esto que provoca que no se considera todo el potencial que el resto del personal puede ofrecer a la entidad.

**17. ¿La Alta Dirección de la Entidad ha establecido los principios de integridad y valores éticos como parte de la cultura organizacional?**

*Tabla 19: Principios de integridad y valores*

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	41	77%
NO	12	23%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagñay León



*Figura 28: Principios de integridad y valores*

Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:** El 77% de los encuestados considera que la alta dirección ha establecido los principios que conforman la cultura organizacional. La dirección de la entidad ha establecido el liderazgo institucional mediante el fuerte establecimiento de principios cooperativos normados en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

**18. ¿El personal conoce el contenido de los manuales y reglamentos en las partes de su competencia?**

*Tabla 20: Manuales y reglamentos*

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	35	66%
NO	18	34%
<b>TOTAL</b>	53	100%

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagñay León



*Figura 29: Manuales y reglamentos*

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Belén Sagñay León

**Interpretación y Análisis:** Los manuales que han sido elaborados en el COAC fueron compartidos con el personal mediante correo electrónico afirma el 66% de los encuestados, y el 34% menciona que a pesar de ser compartidos no son evaluados y realizado un proceso de retroalimentación de los mismos.

**19. ¿El estilo de supervisión incide en la productividad del trabajo del personal de la entidad?**

*Tabla 21: Estilo de producción y productividad*

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	30	57%
NO	23	43%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagnay León



*Figura 30: Estilo de producción y productividad*

Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Belén Sagnay León

**Interpretación y Análisis:** La productividad del trabajo del personal de la COAC es influenciada por el estilo de supervisión de los responsables de departamento, afirmado por el 57% de los encuestados, sin embargo, el 43% indican que su incidencia no es perenne en todos los procesos.

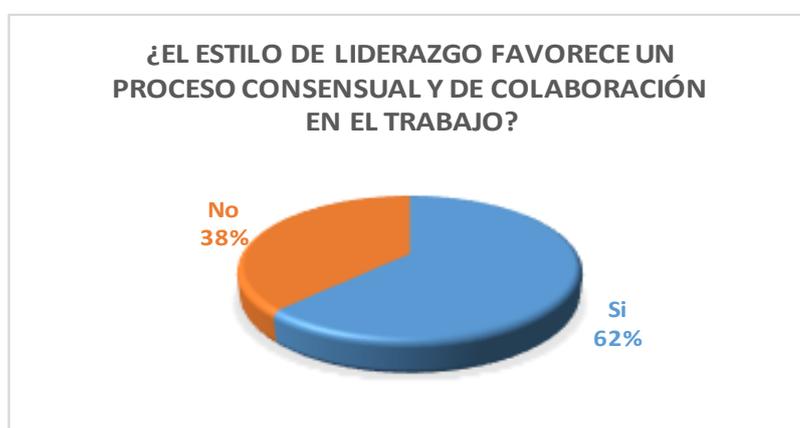
**20. ¿El estilo de liderazgo favorece un proceso consensual y de colaboración en el trabajo?**

*Tabla 22: Liderazgo y proceso consensual*

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	33	62%
NO	20	38%
<b>TOTAL</b>	53	100%

Fuente: Encuestas Funcionarios COAC

Elaborado por: Belén Sagnay León



*Figura 31: Liderazgo y proceso consensual*

Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Belén Sagnay León

**Interpretación y Análisis:** El estilo de liderazgo favorece un proceso consensual y de colaboración en el trabajo, esto según el 62% de la población encuestada, y el 38% racionaliza que el proceso no siempre es consensual que favorezca un trabajo en equipo mancomunado.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. TÍTULO

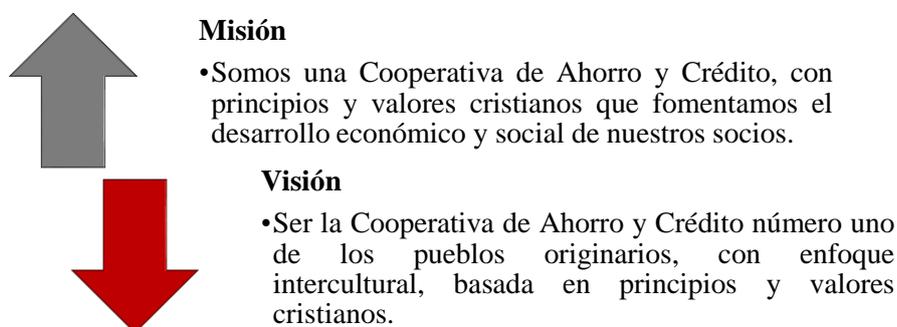
DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III A LA COAC “FERNANDO DAQUILEMA” LTDA MATRIZ RIOBAMBA

En el siguiente apartado se desarrolla la propuesta de un Diseño de un modelo de Control Interno basado en el COSO III en el que se evalúa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; la evaluación de Control Interno basado en cada uno de los componentes por puntos de enfoque acompañado al final del manual de control interno integrando el Modelo de las tres líneas.

La realización del trabajo de investigación está basada en el Marco Conceptual del COSO III impulsado por el Instituto de Auditores Internos, Modelo de las Tres Líneas y los Manuales de Control Interno para Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador de la DGRV DIE GENOSSENSCHAFTEN Confederación Alemana de Cooperativas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” es una institución del sistema Financiero Cooperativo y Solidario ecuatoriano nacida en 1985 en la provincia de Chimborazo, efectúa intermediación financiera y de responsabilidad social bajo la autorización de la Superintendencia de Economía Popular y solidaria, la LOEPS, su Reglamento y Resoluciones.

- **Misión y Visión**

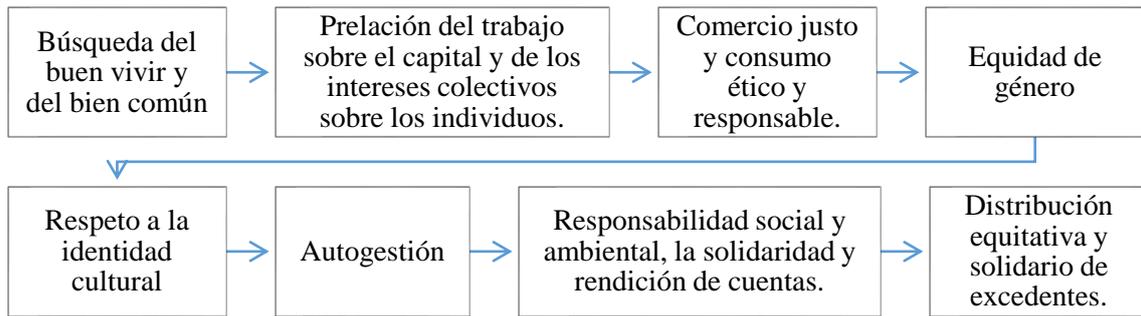


*Figura 32: Misión y Visión COAC Fernando Daquilema*

**Elaborado por:** Belén Sagñay León

**Fuente:** <https://www.coopdaquilema.com/mision-vision/>

- **Principios Cooperativos**



*Figura33: Principios Cooperativos*

Elaborado por: COAC “Fernando Daquilema”  
Fuente: LOEPS

- **Localización**



*Figura 34: Ubicación geográfica de la COAC Fernando Daquilema Matriz*

Elaborado por: COAC “Fernando Daquilema”  
Fuente: Google Maps

## 4.2. MATRIZ FODA

Se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” MATRIZ FODA

*Tabla23: Matriz FODA COAC "Fernando Daquilema"*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Diversidad de los productos de crédito. Sistemas informáticos y comunicación son adecuados. Equipo informático actualizado. Crecimiento en el activo y pasivo. Servicio al cliente en dos idiomas.	Potencialidad de nuevos mercados. Sistema popular y solidaria impulsa crecimiento institucional. Fondeo externo
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Baja calidad de servicio individual. Deficiente política de comunicación – información interna. No existe un adecuado sistema de control interno.	Situación macroeconómica/global de la economía y el mercado. Competencia en el mercado financiero. Desastres naturales.

Fuente: COAC Fernando Daquilema

Elaborador: Belén Sagñay León

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”**

**MATRIZ DE CORRELACIÓN FO**

*Tabla 24: Matriz de correlación FO COAC FD*

<b>FO</b>		<b>O1:</b>	<b>O2:</b>	<b>O3:</b>	<b>TOTAL</b>	
		Potencialidad de nuevos mercados.	Sistema popular y solidaria impulsa crecimiento institucional.	Fondeo externo.		
<b>F1</b>	Diversidad de los productos de crédito.	3	5	3	<b>11</b>	41%
<b>F2</b>	Sistemas informáticos y comunicación son adecuados.	5	3	1	<b>9</b>	33%
<b>F3:</b>	Equipo informático actualizado.	3	1	3	<b>7</b>	26%
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>
		41%	33%	26%	100%	

**Fuente:** COAC Fernando Daquilema

**Elaboradopor:** Belén Sagñay León

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”**

**MATRIZ DE CORRELACIÓN DA**

*Tabla 25: Matriz de Correlación DA COAC FD*

<b>DA</b>		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3:</b>	<b>TOTAL</b>	
		Situación macroeconómica/global de la economía y el mercado.	Competencia en el mercado financiero.	Desastres naturales.		
<b>D1</b>	Baja calidad de servicio individual.	1	3	3	7	47%
<b>D2</b>	Política de selección de personal desactualizada	1	3	1	5	33%
<b>D3</b>	No existe un adecuado sistema de control interno.	1	1	1	3	20%
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>
		20%	47%	33%	100%	

**Fuente:** COAC Fernando Daquilema

**Elaborador:** Belén Sagñay León

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”**

**PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

Tabla 26: Perfil Estratégico Interno COAC FD

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
D1	Baja calidad de servicio individual.		●			
D2	Política de selección de personal desactualizada		●			
D3	No existe un adecuado sistema de control interno.	●				
F1	Diversidad de los productos de crédito.				●	
F2	Sistemas informáticos y comunicación son adecuados.				●	
F3	Equipo informático actualizado.				●	
F4	Crecimiento en el activo y pasivo.				●	
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>17%</b>	<b>33%</b>		<b>50%</b>	<b>0%</b>

Fuente: COAC Fernando Daquilema  
Elaborador: Belén Sagñay León

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”**

**PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

Tabla 27: Perfil Estratégico Externo COAC FD

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
A1	Situación macroeconómica/global de la economía y el mercado.	●				
A2	Competencia en el mercado financiero.		●			
A3	Desastres naturales.		●			
O1	Potencialidad de nuevos mercados.				●	
O2	Sistema popular y solidaria impulsa crecimiento institucional.					●
O3	Fondeo externo.					●
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>17%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>	<b>17%</b>	<b>33%</b>

Fuente: COAC Fernando Daquilema  
Elaborador: Belén Sagnay León



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO "FERNANDO DAQUILEMA"**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**4.3. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL**

**OBJETIVO:** Evaluar el sistema de control interno por medio del componente Entorno de control, para la determinación de la gestión de la empresa frente a los controles de los factores clave.

.....

**PRINCIPIO 1:** Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Establecimiento del "Tone at the top"	¿La Cooperativa ha realizado programas de capacitación relacionado al Código de Ética o que aborden los temas de ética y conflictos de ética?		X	10	0	El código de ética no ha sido socializado a toda la Cooperativa, solo fue aprobado en el este año.
2	Establecimiento de las normas de conducta	¿El Código de Ética de la Cooperativa describe las políticas para prevenir, detectar, manejar, y revelar conflictos de interés?	X		10	5	El código de ética enuncia solo las políticas de prevención de conflictos interés.
3	Evaluación del cumplimiento de las normas de conducta.	¿En la Cooperativa se ha cumplido con el desarrollo de las evaluaciones de desempeño por parte del área de Talento Humano?		X	10	3	No se ha establecido una política de evaluación de desempeño al Talento Humano.

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



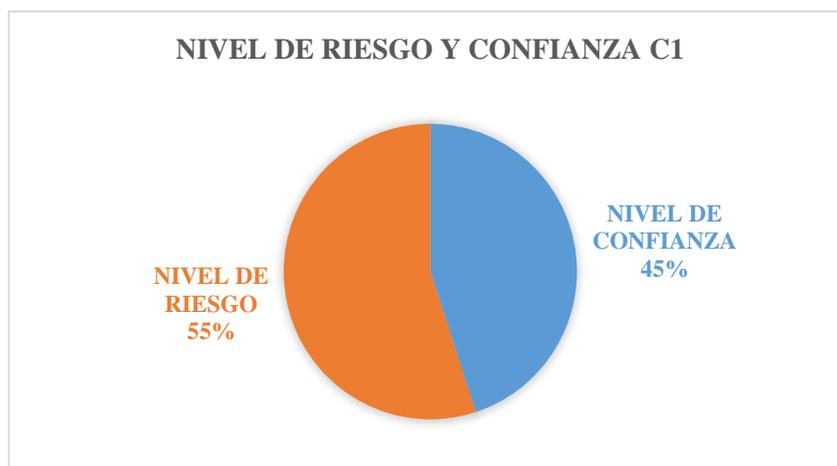
**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

4	Aborda cualquier desviación de forma oportuna	¿Se tienen establecidas sanciones para Directivos, Alta Dirección, resto del personal, socios y clientes que violen las exigencias éticas y de integridad?	X		10	10	Las sanciones si se encuentran establecidas en el Art. 30 al 33 del Código de ética.
					40	18	

NIVEL DE CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

**NIVEL DE CONFIANZA 45%**

**NIVEL DE RIESGO 55%**



<b>Nivel de riesgo y confianza C1</b>		
<b>Riesgo</b>	<b>Confianza</b>	<b>Rango</b>
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 2: EJERCE RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Establecimiento de la responsabilidad de supervisión.	¿Existen mecanismos de supervisión que ejecutan los Directivos?		<b>X</b>	10	4	Los directivos ejercen supervisión a sus subordinados, en base a criterios empíricos de cada área, y no se encuentran documentados.
2	Aplicación de los conocimientos especializados relevantes	¿Se somete a consideración de los Directivos: Estados Financieros, Ejecución Presupuestaria, Ejecución del PE, y Informe de los auditores?	<b>X</b>		10	10	
3	Operación con independencia	¿Los miembros de los Consejos de la Cooperativa son independientes a la Alta Dirección?		<b>X</b>	10	0	Los Consejos de la COAC antúan bajo influencia de la Alta Dirección
4	Supervisión para el sistema de control interno.	¿Los Directivos evalúan periódicamente, de acuerdo a las metas establecidas, el desempeño de la Administración?		<b>X</b>	10	3	La Dirección da su visto bueno en base al informe del Gerente que se presenta mensualmente.
					40	17	

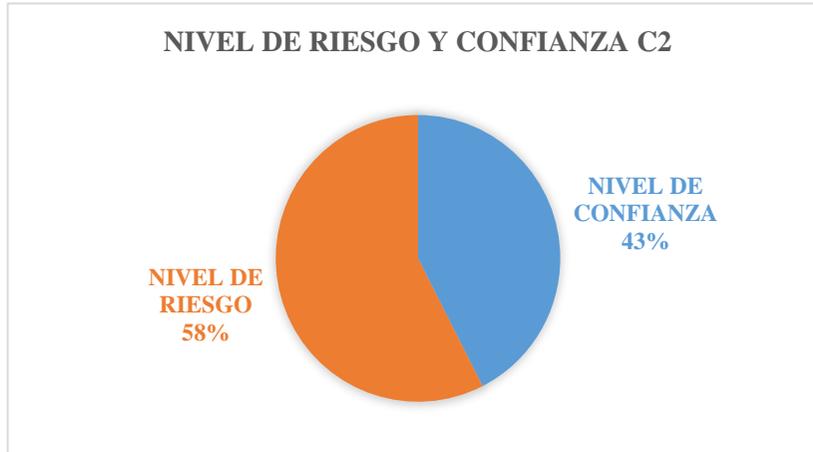
NIVEL DE  
CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN  
**NIVEL DE CONFIANZA 43%**

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**NIVEL DE RIESGO 58%**



Nivel de riesgo y confianza C2		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 3:** Establecer estructura, autoridad, y responsabilidad

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Estructuras de la Cooperativa.	¿La estructura de la Cooperativa es revisada y actualizada acorde a los cambios que se efectúen en la entidad?	<b>X</b>		10	10	
2	Establecimiento de líneas de comunicación de información.	¿De acuerdo con el organigrama y la estructura, las líneas de reporte son apropiadas?	<b>X</b>		10	6	En la práctica las líneas de reporte falta no respetan su algoritmo.
3	Establecimiento de líneas de comunicación de información.	¿De acuerdo con la actual estructura organizacional, se encuentran claramente definidas las responsabilidades de acuerdo al nivel de decisión?		<b>X</b>	10	0	
4	Definición, asignación y limitación de facultades y responsabilidades	¿Se otorgan facultades de decisión a las diferentes áreas para la toma de decisión en asuntos que son de su competencia?	<b>X</b>		10	10	
					40	26	

NIVEL DE CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

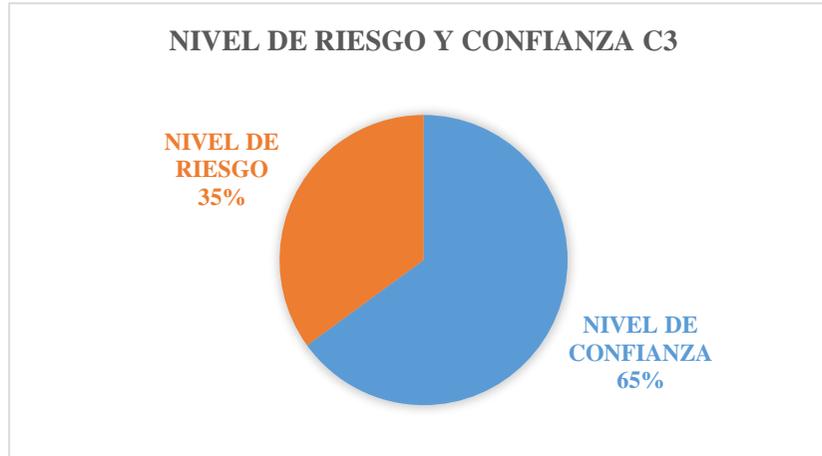
**NIVEL DE CONFIANZA 65%**

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**NIVEL DE RIESGO 35%**



Nivel de riesgo y confianza C3		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 4: DEMUESTRA COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA DE SUS PROFESIONALES**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Establecimiento de políticas y prácticas	¿Se tienen definidas las políticas de Talento Humano para la selección, vinculación, promoción, remuneración y evaluación de los Directivos, Alta Dirección y el resto del personal?	<b>X</b>		10	6	Se tienen definidas políticas solo para selección y vinculación del personal.
2	Establecimiento de políticas y prácticas	¿Existe en la entidad un plan de capacitación para la mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		<b>X</b>	10	3	Talento Humano apenas solicitó el plan de capacitación por unidad.
3	Evaluación de las competencias disponibles y aborda la falta de las mismas.	¿Los servicios prestados por los proveedores son evaluados periódicamente, validando el cumplimiento de los objetivos contratados?	<b>X</b>		10	5	Apenas en el último trimestre se ha implantado la política de "conozca su proveedor"
4	Atracción, desarrollo y retención de profesionales	¿Se tienen definidas las sanciones por las conductas violatorias a los controles y responsabilidades establecidas a los empleados?	<b>X</b>		10	10	Se tienen establecidas en el código de ética y en el reglamento de trabajo.
5	Planificación y preparación de la sucesión	¿Se han definido políticas, procesos y procedimientos para la vinculación permanencia y desvinculación del personal?		<b>X</b>	10	0	La política de talento humano es muy general.
					50	24	

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>

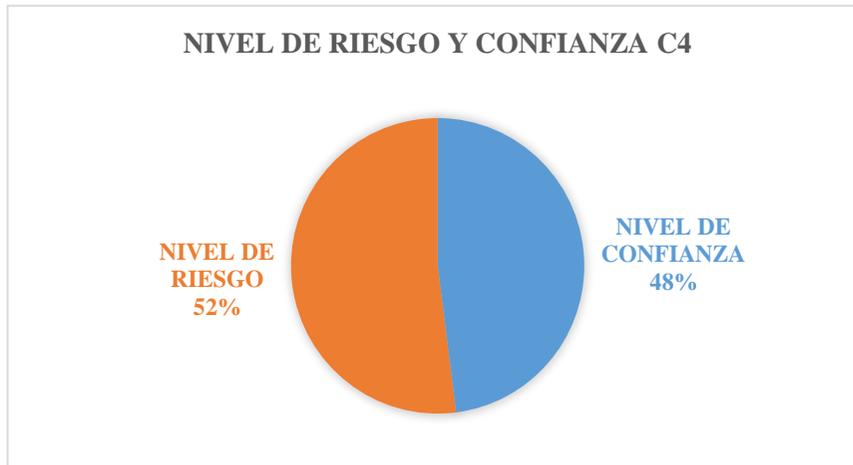


**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

NIVEL DE CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

**NIVEL DE CONFIANZA 48%**

**NIVEL DE RIESGO 52%**



<b>Nivel de riesgo y confianza C4</b>		
<b>Riesgo</b>	<b>Confianza</b>	<b>Rango</b>
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 5: HACE CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Evaluac.		Observación
			SI	NO	Pond.	Calif	
1	Aplicación de la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, autoridad y responsabilidad	¿Cada área cuenta con el manual de funciones y responsabilidades de los cargos que la conforman?	<b>X</b>		10	8	Se han creado áreas por normativa externa y aún no está enmarcados en el manual de funciones.
2	Establecimiento de parámetros de desempeño, incentivos y recompensas	¿Se cuenta con una política para el otorgamiento de bonificaciones y/o premios?		<b>X</b>	10	0	Se otorgan beneficios en fechas especiales , pero no existe una política
3	Presiones excesivas.	¿El cumplimiento de metas es evaluado periódicamente, velando que el mismo no conlleve al desarrollo de fraudes y/o de modificaciones en los resultados por obtener dichos beneficios por parte de los funcionarios?	<b>X</b>		10	10	Trabajan por metas los asesores de créditos, personal de gestión de cobranzas, y asesores de captaciones y se los evalúan.
4	Evaluación del desempeño y recompensa o aplica medidas disciplinas a los profesionales oportunas.	¿Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias según corresponda?		<b>X</b>	10	0	Nunca se han hecho evaluaciones de desempeño.
					40	18	

NIVEL DE

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>

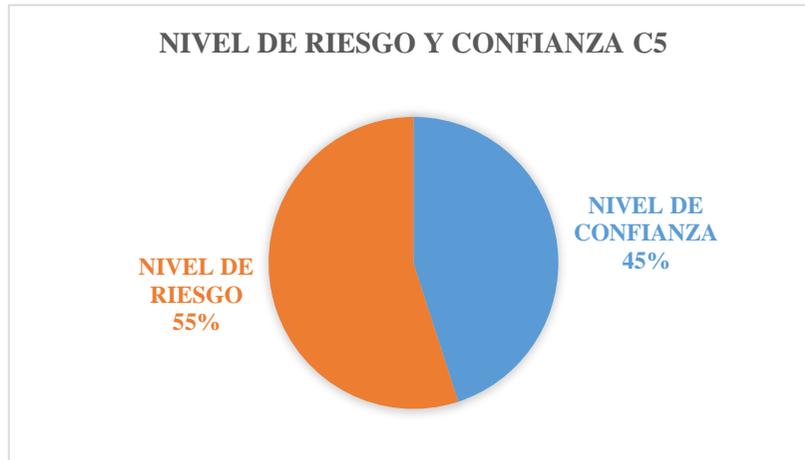


**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

**NIVEL DE CONFIANZA 45%**

**NIVEL DE RIESGO 55%**



Nivel de riesgo y confianza C5		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS**

**OBJETIVO:** Evaluar el sistema de control interno por medio del componente Evaluación de Riesgos, para la determinación de la gestión de la empresa frente a los controles de los factores clave.

.....

**PRINCIPIO 6: ESPECIFICA OBJETIVOS RELEVANTES**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Objetivos operacionales: Reflejo de decisiones de la dirección. Consideración de la tolerancia de riesgo. Inclusión de metas de desempeño financiero y de operaciones. Formación de un base sobre la cual se signa recursos.	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el área de tecnología?	<b>X</b>		10	10	
2	Objetivos operacionales: Reflejo de decisiones de la dirección. Consideración de la tolerancia de riesgo. Inclusión de metas de desempeño financiero y de operaciones. Formación de un base sobre la cual se signa recursos.	¿Existe un plan formal de contingencias para hacer frente a fallas o interrupciones temporales o permanentes derivadas de los sistemas de información de la entidad?		<b>X</b>	10	2	Se está implementando apenas.
3	Objetivos de Información Financiera Externa: Cumplimiento de normas contables aplicables. Consideración de la materialidad. Reflejo de las actividades de la cooperativa.	¿Existe una instancia o estamento encargada de analizar periódicamente las tasas de interés del mercado, frente a las tasas manejadas por la entidad?	<b>X</b>		10	10	

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

4	Objetivos de Información Financiera Externa: Cumplimiento de normas contables aplicables. Consideración de la materialidad. Reflejo de las actividades de la cooperativa.	¿Se analizan y discuten en el consejo de administración, o comités, el desarrollo de nuevos productos por parte de la competencia o entidades similares?	X		10	10	Situación sometidos a aprobación del consejo de Administración.
5	Objetivos de Información no Financiera Externa: Cumplimiento de las normas y marcos establecimiento externamente. Consideración del nivel necesario de precisión. Reflejo de las actividades de la cooperativa	¿Existe un adecuado nivel de atribuciones para la contratación de servicios?	X		10	10	Si existe un reglamento de adquisiciones.
6	Objetivos de la Información Interna: Reflejo de las decisiones de la dirección. Considera el nivel necesario de precisión. Reflejo de las actividades de la cooperativa	¿La entidad determina y conoce los costos reales de sus productos y servicios?		X	10	0	No existe un centro de costos
8	Objetivos de la Información Interna: Reflejo de las decisiones de la dirección. Considera el nivel necesario de precisión. Reflejo de las actividades de la cooperativa	¿En caso de manifestarse crecimientos importantes en la entidad y de nuevos productos, el personal es capacitado y entrenado adecuadamente para atender estos?		X	10	3	No todo el personal está ampliamente capacitados.
9	Objetivos de Cumplimiento: Reflejo de las leyes y regulaciones externas. Tiene en cuenta las tolerancias a los riesgos.	¿Se cuenta con un sistema o metodología para identificar operaciones inusuales o sospechosas?	X		10	10	Auditoría y cumplimiento tienen su metodología para evaluar riesgos.
10	Objetivos de Cumplimiento: Reflejo de las leyes y regulaciones externas. Tiene en cuenta las tolerancias a los riesgos.	¿Se tiene asignado un responsable de nivel directivo para hacer seguimiento al riesgo de lavado de activos?	X		10	10	

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



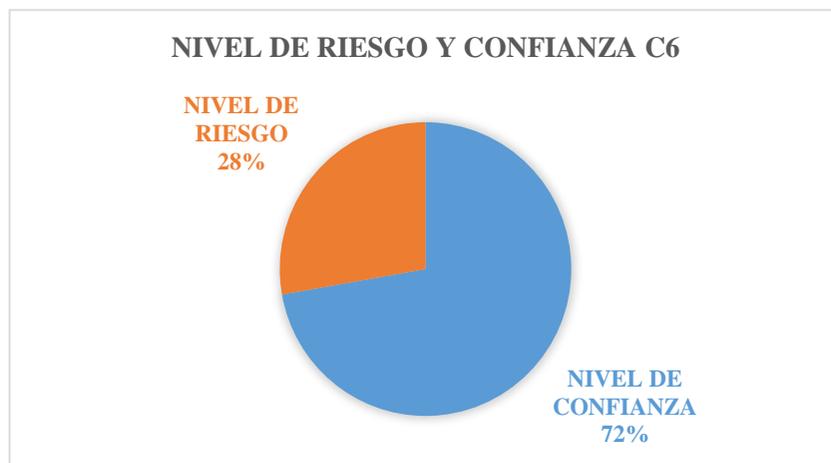
**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

90	65
----	----

NIVEL DE CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

**NIVEL DE CONFIANZA 72%**

**NIVEL DE RIESGO 28%**



Nivel de riesgo y confianza C6		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 7: IDENTIFICA Y ANALIZA LOS RIESGOS**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Identificación y Evaluación de Riesgos a nivel Global de la Cooperativa, Agencia, Ventanilla y Área	¿La Cooperativa cuenta con un sistema de gestión de riesgos, implementado en cada uno de los niveles o áreas, así como mantiene y actualiza la correspondiente matriz de riesgos periódicamente ?		<b>X</b>	10	1	Se maneja un sistema de control de riesgos general.
2	Análisis de factores internos y externos.	¿Para cada una de las áreas se actualizan los riesgos tanto internos como externos, junto con su probabilidad, impacto y tolerancia?		<b>X</b>	10	0	No se manejan procesos, por tanto no se manejan gestión por áreas.
3	Involucramiento de los niveles apropiados de la dirección.	¿Se cuentan con manuales y procedimientos para la identificación y análisis de riesgos en las áreas?		<b>X</b>	10	0	No se manejan procesos, por tanto no se manejan gestión por áreas.
4	Estimación de la importancia de los riesgos identificados.	¿La tolerancia al riesgo, se encuentra documentada y aprobada?		<b>X</b>	10	0	No se manejan procesos, por tanto no se manejan gestión por áreas.
5	Determinación cómo responder a los riesgos.	¿Las respuestas a los riesgos identificados se encuentran aprobadas y documentadas?		<b>X</b>	10	0	No se manejan procesos, por tanto no se manejan gestión por áreas.
					50	1	

NIVEL DE CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

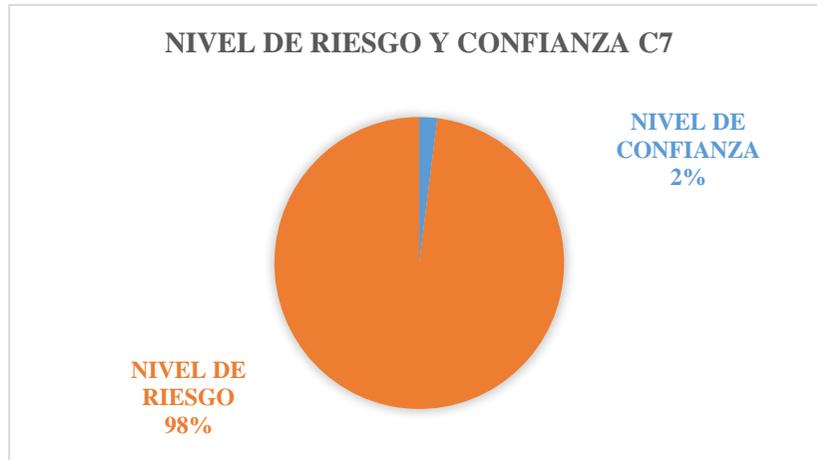
**NIVEL DE CONFIANZA 2%**

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**NIVEL DE RIESGO 98%**



Nivel de riesgo y confianza C7		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 8: EVALÚA EL RIESGO DE FRAUDE**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Se tiene en cuenta distintos tipos de fraude.	¿La Cooperativa cuenta con políticas orientadas a reducir el reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción/mala conducta (malversación de activos, corrupción, lavado de dinero) entre otros?	<b>X</b>		10	10	Se encuentra establecido en el manual de prevención de lavado de activos
2	Evalúa los incentivos y las presiones	¿Se solicita el apoyo de Auditoría Interna, para validar que las bonificaciones entregadas cumplieron con todos los requisitos para su obtención?		<b>X</b>	10	0	No se solicita apoyo a Auditoría Interna.
3	Evaluación de las oportunidades.	¿Se han establecido políticas y niveles de autorización asociados a la compra y venta de activos, así como se ha considerado la composición de un Comité para dichas aprobaciones, reduciendo el riesgo de fraude en tales operaciones?		<b>X</b>	10	0	No se han establecido políticas.
4	Evaluación de las actitudes y justificaciones.	¿Se han realizado análisis de riesgos de fraude desde diferentes cargos y en especial para los de más alto nivel?		<b>X</b>	10	3	Solo la Unidad de riesgos y auditoría interna realiza análisis de riesgos.
					40	13	

NIVEL DE CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

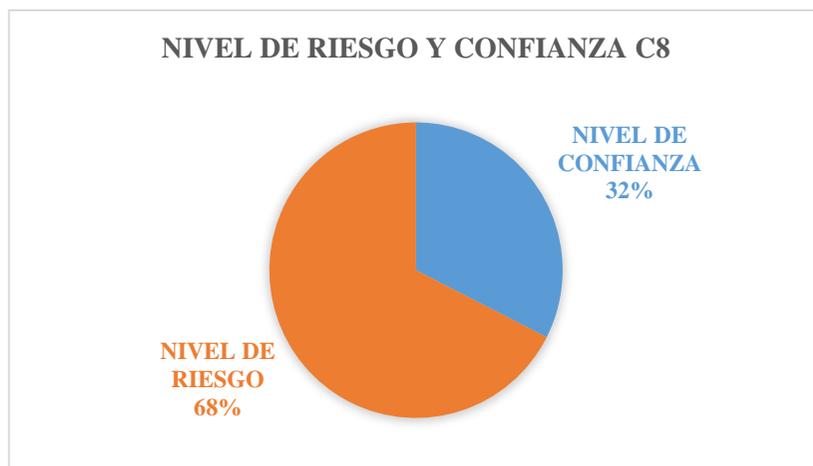
Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**NIVEL DE CONFIANZA 33%**

**NIVEL DE RIESGO 68%**



Nivel de riesgo y confianza C8		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 9: IDENTIFICA Y ANALIZA CAMBIOS IMPORTANTES**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Evaluación de los cambios en el modelo de negocio.	¿La Cooperativa cuenta con un plan para la identificación de alertas sobre nuevos riesgos que afecten la operación?	<b>X</b>		10	10	
2	Evaluación de los cambios en el modelo de negocio.	¿La gestión de riesgos, considera evaluar los cambios internos y externos, así como su impacto en la operación?	<b>X</b>		10	7	Por ahora trabajan con riesgo de liquidez y de crédito.
3	Evaluación de los cambios en el entorno externo.	¿Se han realizado cambios en las metas e incentivos, al identificar que la situación de la industria y/o la economía no permiten su cumplimiento?	<b>X</b>		10	9	
4	Evaluación de los cambios en la alta dirección.	¿Los procesos de selección parte del principio de vincular nuevos Directivos y personal que se identifiquen con la cultura y principios de la Cooperativa?	<b>X</b>		10	10	
					40	36	

NIVEL DE CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

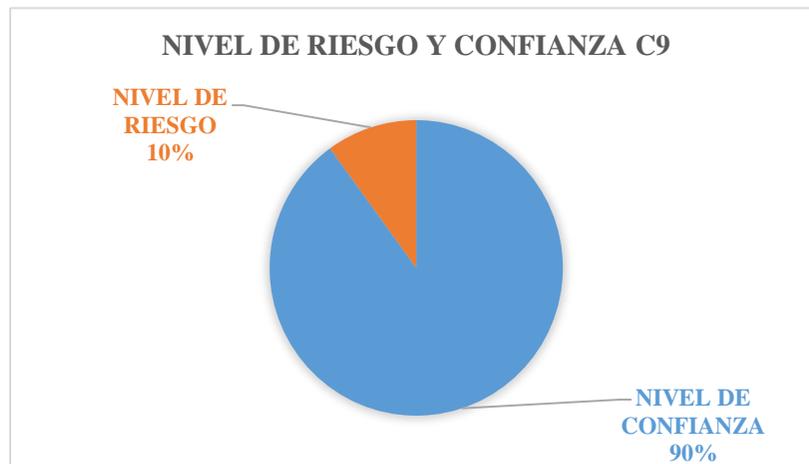
Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



## COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

**NIVEL DE CONFIANZA 90%**

**NIVEL DE RIESGO 10%**



Nivel de riesgo y confianza C9		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

**OBJETIVO:** Evaluar el sistema de control interno por medio del componente Actividades de control, para la determinación de la gestión de la empresa frente a los controles de los factores clave.

.....  
**PRINCIPIO 10: SELECCIONA Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Integración con la evaluación de riesgos.	¿La Cooperativa ha establecido controles que le permiten compartir los riesgos?	<b>X</b>		10	10	Si hay el plan de comunicación de riesgos hacia las distintas unidades
2	Se tiene en cuenta factores específicos de la cooperativa en cuestión.	¿Se han implementado controles asociados con la seguridad física de la Cooperativa?	<b>X</b>		10	6	Se está implementando en cumplimiento de la normativa externa con relación a seguridad física.
3	Determinación de los procesos de negocio relevantes.	¿En las reuniones periódicas realizadas con las áreas claves, se discuten los reportes financieros e indicadores de gestión?	<b>X</b>		10	10	Comité de Activos, pasivos y servicios.
4	Evaluación de distintos tipos de actividades de control.	¿La administración tiene identificadas las actividades de control que son preventivas y detectivas dentro de sus procesos?		<b>X</b>	10	0	Este año implementen los procesos.
5	Se tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades.	¿Se comparan los resultados globales de los procesos frente a los proyectados o los correspondientes a periodos anteriores?		<b>X</b>	10	0	No están escritos los procesos, es decir no se comparan.

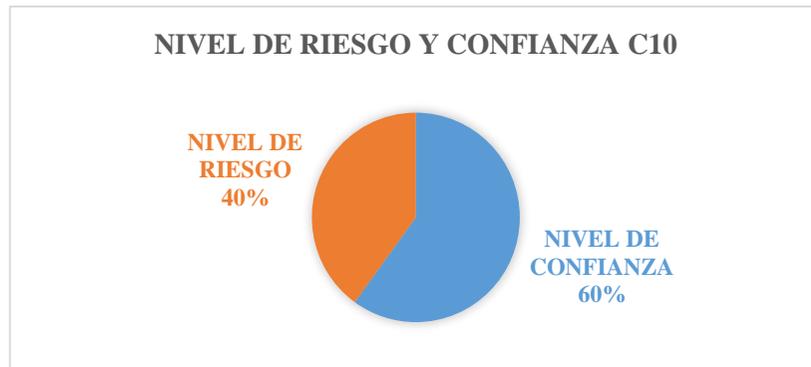
Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

6	Segregación de funciones.	¿Se tienen definidas niveles de autorización?	<b>X</b>		10	10	Existe niveles de autorización para la otorgación de créditos, transferencias internas y externas, y adquisición de bienes y servicios.
7	Segregación de funciones.	¿La entidad posee controles específicos para la entrega oportuna de los recursos, soportes y documentos, a los recaudadores domiciliarios?	<b>X</b>		10	6	Los recaudadores domiciliarios no siempre cumplen todos sus recorridos.
					70	42	

NIVEL DE  
 CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN  
**NIVEL DE CONFIANZA 60%**  
**NIVEL DE RIESGO 40%**



<b>Nivel de riesgo y confianza C10</b>		
<b>Riesgo</b>	<b>Confianza</b>	<b>Rango</b>
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 11: SELECCIONA Y DESARROLLA CONTROLES GENERALES SOBRE TECNOLOGÍA**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Establecimiento de la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología.	¿Se han establecido los parámetros de seguridad y controles que deben ser desarrollados en los sistemas de información?	X		10	10	Si existe el oficial de seguridad de información.
2	Establecimiento de actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas.	¿La Cooperativa cuenta con un plan de recuperación ante un desastre?		X	10	0	No se cuenta con un plan.
3	Establecimiento de las actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad.	¿La Cooperativa cuenta con un procedimiento para la creación, asignación y bloqueo de perfiles en el sistema?	X		10	8	Se maneja del sistema TAHU.
4	Establecimiento de las actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías.	¿En caso de tener procesos tercerizados de IT, la Cooperativa cuenta con controles adicionales frente al manejo de la información que es entregada y administrada por el proveedor?		X	10	0	
					40	18	

NIVEL DE  
CONFIANZA=CALIFICACIÓN/POND

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>

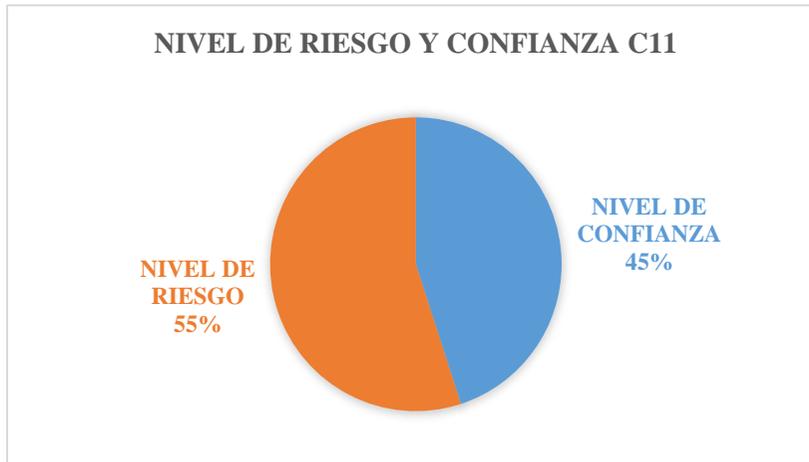


**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

ERACIÓN

**NIVEL DE CONFIANZA 45%**

**NIVEL DE RIESGO 55%**



Nivel de riesgo y confianza C11		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 12: SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Establecimiento de políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones adoptadas por la dirección.	¿La Cooperativa cuenta con un repositorio de políticas, de tal forma que ante cualquier duda o inquietud un colaborador pueda realizar la consulta fácilmente?	<b>X</b>		10	10	El administrativo custodia la normativa.
3	Establecimiento de responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos.	¿Existe un control adecuado de las cuentas inactivas, para prevenir la realización de fraudes?		<b>X</b>	10	0	No existe política, por ende no existe control interno adecuado.
4	Se efectúa en el momento oportuno.	¿Se actualizan periódicamente las claves de acceso a los aplicativos de software?	<b>X</b>		10	10	Cada tres meses cambian las claves del core financiero y el correo corporativo.
5	Se efectúa en el momento oportuno.	¿Se tiene asignado un responsable para el control y la custodia de los suministros?	<b>X</b>		10	10	El encargado es el asistente de operaciones en matriz.
6	Se efectúa en el momento oportuno.	¿Todos los controles cuentan con evidencia de su ejecución?		<b>X</b>	10	0	No hay evidencias y no plasman en un informe, se basan en la experiencia.

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



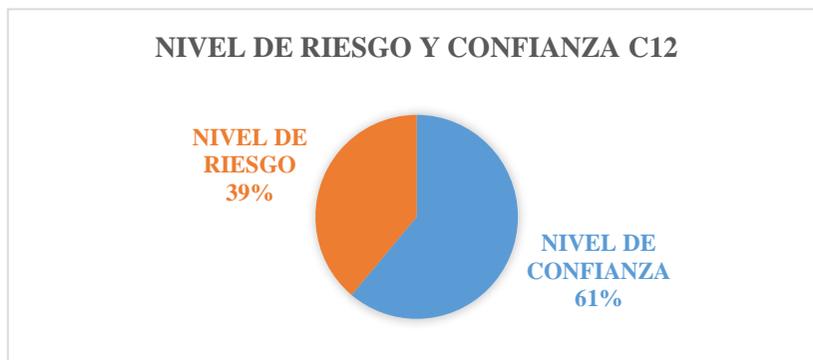
**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

7	Adopción de medidas correctivas.	¿Se actualizan anualmente los datos de los socios?	<b>X</b>		10	10	Si, en cumplimiento al manual de prevención de lavado de activos.
8	Adopción de medidas correctivas.	¿Los cajeros resguardan bajo llave sus sellos operativos al retirarse del área de trabajo?		<b>X</b>	10	5	Solo dejan guardando en sus respectivos cajones.
9	Se pone en práctica a través del personal competente.	¿La Cooperativa cuenta con perfiles definidos para los cargos?		<b>X</b>	10	5	Labora personal que tiene formación en otras áreas de conocimiento.
10	Revisión de las políticas y procedimientos.	¿Tanto las políticas como los procedimientos son revisados y actualizados periódicamente?	<b>X</b>		10	5	Se actualiza dependiendo de las observaciones de auditoría.
					90	55	

NIVEL DE CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

**NIVEL DE CONFIANZA 61%**

**NIVEL DE RIESGO 39%**



Nivel de riesgo y confianza C12		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	<b>Moderada</b>	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 13: USA INFORMACIÓN RELEVANTE**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Identificación de requisitos de información.	¿Existen políticas y procedimientos para la recuperación de información y se prueban periódicamente?	<b>X</b>		10	9	Cada tres meses se hace pruebas de la recuperación.
	Procesamiento de datos relevantes y los transforma en información.	¿El consejo de administración o el comité designado por este, es informado acerca de los resultados y conclusiones que produce las herramientas o metodologías utilizadas para la administración integral de riesgos?	<b>X</b>		10	10	Mensualmente el CdA se reúne para conocer los resultados del análisis de la gestión de riesgos.
3	Captación de fuentes de datos internos y externos.	¿Existen estándares de seguridad para la protección y procesamiento de datos?	<b>X</b>		10	10	Si existen protocolos de protección
4	Mantiene la calidad a los largo de todo el proceso.	¿Se tienen claramente definidos los niveles responsables de garantizar la calidad de la información?	<b>X</b>		10	10	Si existe segregación de funciones en el departamento de TI
5	Evaluación de costes y beneficios.	¿Para cada reporte generado se conocen los recursos de tiempos, colaboradores y equipos necesarios para su generación?		<b>X</b>	10	0	Los deportes generados no detallan tiempos, y equipos.
					50	39	

NIVEL DE  
CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

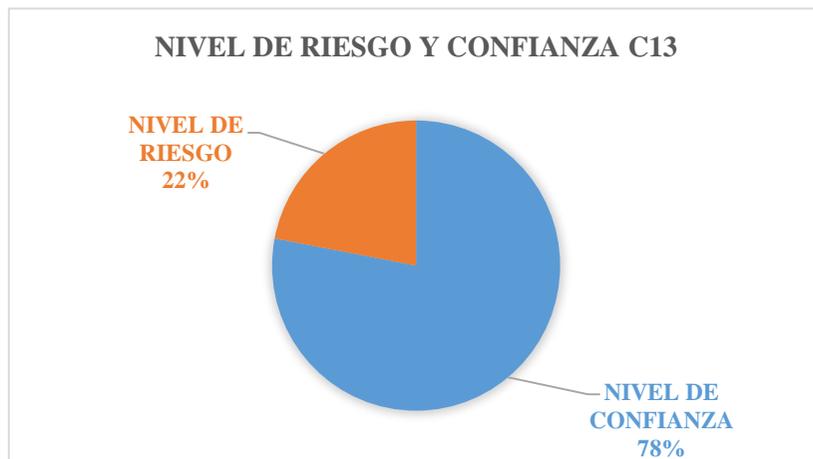
Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**NIVEL DE CONFIANZA 78%**

**NIVEL DE RIESGO 22%**



Nivel de riesgo y confianza C13		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



## COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### SISTEMAS DE INFORMACIÓN

**OBJETIVO:** Evaluar el sistema de control interno por medio del componente Sistemas de información, para la determinación de la gestión de la empresa frente a los controles de los factores clave.

#### PRINCIPIO 14: COMUNICA INTERNAMENTE

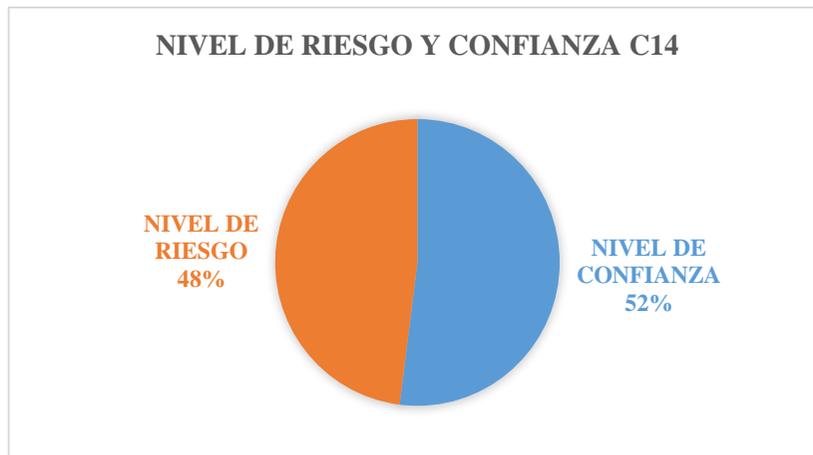
N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Comunicación de la información de control interno.	¿Se promueve la comunicación directa, transparente y honesta con los colaboradores?	<b>X</b>		10	10	
2	Comunicación de la información de control interno.	¿Se tiene procedimientos definidos para la solución oportuna de quejas y reclamos de los clientes?	<b>X</b>		10	7	La mayoría de clientes no da seguimiento a sus quejas y reclamos debido a que son gente mayor.
3	Comunicación con los Consejos y la Asamblea General de Representantes	¿El Consejo de Administración se reúne sin la presencia de la Dirección, con los colaboradores de la Cooperativa, para conocer situaciones sobre incumplimientos de controles y/o faltas al código de ética, entre otros?		<b>X</b>	10	0	El CdA no se reúnen sin la presencia de la alta Dirección.
	Facilidad de líneas de comunicación independientes.	¿Al menos un miembro del Consejo se encarga de hacer seguimiento a la investigación y cierre de todas las denuncias recibidas?		<b>X</b>	10	0	No existe ningún miembro del CdA para dar seguimiento a las denuncias recibidas.
4	Definición del método de comunicación relevante.	¿Se cuenta con un protocolo de divulgación de cambios en las políticas y procedimientos, facilitando que todos los colaboradores se encuentre actualizados?		<b>X</b>	10	9	Su nivel de comunicación es deficiente.
					50	26	

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

NIVEL DE  
CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN  
**NIVEL DE CONFIANZA 52%**  
**NIVEL DE RIESGO 48%**



<b>Nivel de riesgo y confianza C14</b>		
<b>Riesgo</b>	<b>Confianza</b>	<b>Rango</b>
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 15: COMUNICA EXTERNAMENTE**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Comunicación con las partes interesadas externas.	¿Se cuenta con un procedimiento formal para dar cumplimiento a los requerimientos legales, tales como nuevas reglamentaciones, respuesta oportuna a los requerimientos externos y actualizaciones de las políticas internas por cambios en la regulación?	<b>X</b>		10	10	En cumplimiento de la normativa externa se tiene procedimientos formales.
2	Recepción de las comunicaciones.	¿Se tiene establecido el procedimiento a seguir para el manejo de comunicaciones con entidades externas, así como su escalamiento a nivel interno, de tal forma que todos los niveles que se consideren deben intervenir, se les informen dichas comunicaciones oportunamente?	<b>X</b>		10	10	
3	Comunicación con los Consejos y la Asamblea General de Representantes	¿Se hace un seguimiento al cumplimiento de los planes de acción generados como resultado de las evaluaciones externas?		<b>X</b>	10	6	Los planes de acción no son evaluados.
4	Definición del método de comunicación relevante.	¿Se tienen definidas las políticas y procedimientos que regulan los métodos de comunicación y los canales establecidos ( página web, blogs y redes sociales, entre otros)?	<b>X</b>		10	10	
					40	36	

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>

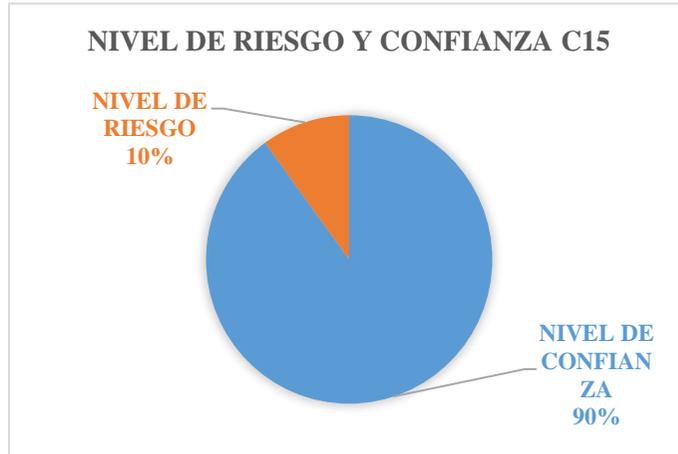


**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

NIVEL DE CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

**NIVEL DE CONFIANZA 90%**

**NIVEL DE RIESGO 10%**



Nivel de riesgo y confianza C15		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL - MONITOREO**

**OBJETIVO:** Evaluar el sistema de control interno por medio del componente Supervisión del Sistema o monitoreo, para la determinación de la gestión de la empresa frente a los controles de los factores clave.

**PRINCIPIO 16: CONDUCE EVALUACIONES CONTINUAS Y/O INDEPENDIENTES**

N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Se tiene en cuenta un mix o combinación de evaluaciones continuas e independientes.	¿La Cooperativa cuenta con una Asamblea General de Representantes, compuesta por miembros independientes a la Entidad?	<b>X</b>		10	10	El AG no tiene miembros independientes de la entidad.
4	Se tiene en cuenta el ritmo de cambio.	¿Se realiza un monitoreo continuo al sistema de control interno?		<b>X</b>	10	0	No se evalúa el SCI
5	Establecimiento de referencias para las evaluaciones.	¿Las evaluaciones parten del análisis de riesgos?	<b>X</b>		10	6	No todas la áreas evalúan sus procesos desde análisis de riesgos.
6	Emplea a personal capacitado.	¿Los líderes de las áreas son capacitados para desarrollar las autoevaluaciones?	<b>X</b>		10	9	
					40	25	

NIVEL DE

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>

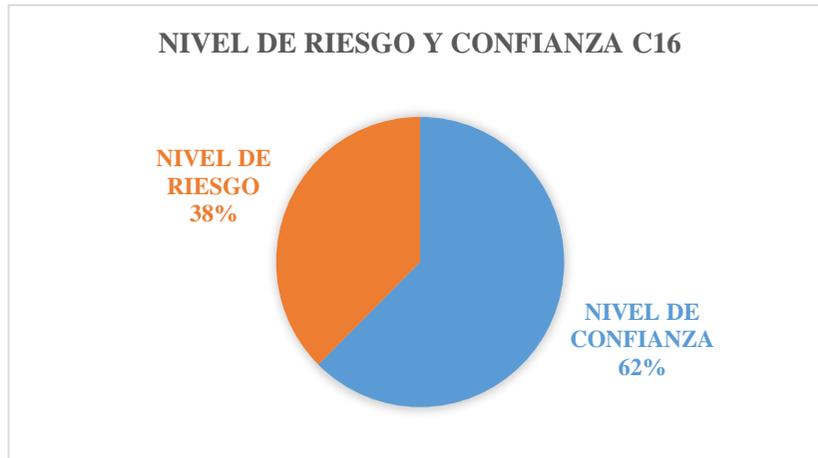


**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN

**NIVEL DE CONFIANZA 63%**

**NIVEL DE RIESGO 38%**



<b>Nivel de riesgo y confianza C2</b>		
<b>Riesgo</b>	<b>Confianza</b>	<b>Rango</b>
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PRINCIPIO 17: EVALÚA Y COMUNICA DEFICIENCIAS**

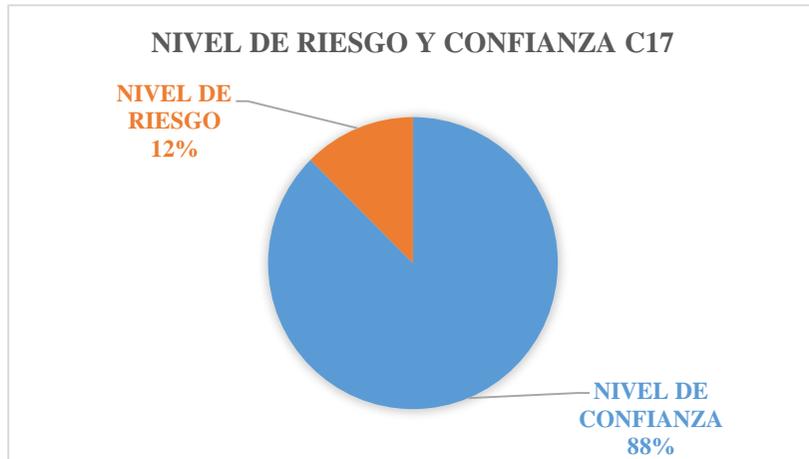
N°	Punto de Enfoque	Pregunta	Respuesta		Pond.	Calif	Observación
			SI	NO			
1	Evaluación de los resultados.	¿Todos los resultados de las evaluaciones son presentados a la dirección y al consejo de administración?	<b>X</b>		10	10	Mensualmente
3	Comunicación de las deficiencias.	¿Todas las evaluaciones presentan un plan de acción orientado a corregir y/o mejorar las situaciones observadas?	<b>X</b>		10	10	
5	Comunicación de las deficiencias.	¿Todos los planes de acción tienen establecida la fecha de implementación y el responsable?	<b>X</b>		10	9	No siempre se llevan a cabo.
6	Control de las medidas correctivas.	¿Se hace un seguimiento a la implementación de las acciones correctivas generadas como resultado de las evaluaciones, por parte de la alta dirección y del consejo de administración?		<b>X</b>	10	6	No se hace el seguimiento de las acciones correctivas.
					40	35	

NIVEL DE  
 CONFIANZA=CALIFICACIÓN/PONDERACIÓN  
**NIVEL DE CONFIANZA 88%**  
**NIVEL DE RIESGO 13%**

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>



## COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO



Nivel de riesgo y confianza C17		
Riesgo	Confianza	Rango
Bajo	Baja	15-50%
Moderado	Moderada	51-75%
Alto	Alta	76-95%

Elaborado por: <b>MBSL</b>	Fecha: <b>26/12/2018</b>
Revisado por: <b>AFHV-PIAG</b>	Fecha: <b>03/01/2019</b>

#### 4.4. NIVEL DE MADUREZ

- Por punto de enfoque

			NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO	
COMP		PRINCIPIOS	%	Calif.	%	Calif.
Ambiente De Control	1	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	45%	Baja	55%	Moderado
	2	Ejerce la responsabilidad de supervisión	43%	Baja	58%	Moderado
	3	Establecer estructura, autoridad, y responsabilidad	65%	Moderado	35%	Baja
	4	Demuestra compromiso para la competencia de sus profesionales	48%	Baja	52%	Moderado
	5	Aplicación de la responsabilidad por la rendición de cuentas	45%	Baja	55%	Moderado
Evaluación Del Riesgo	6	Especificación de objetivos relevantes	72%	Moderado	28%	Baja
	7	Identifica y analiza los riesgos	2%	Baja	98%	Alta
	8	Evalúa el riesgo de fraude	33%	Baja	68%	Moderado
	9	Identifica y analiza cambios importantes	90%	Alta	10%	Baja
Actividades De Control	10	Selecciona y desarrolla actividades de control	60%	Moderado	40%	Baja
	11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología	45%	Baja	55%	Moderado
	12	Se implementa a través de políticas y procedimientos	61%	Moderado	39%	Baja
Información Y Comunicación	13	Usa información Relevante	78%	Alta	22%	Baja
	14	Comunica internamente	52%	Moderado	48%	Baja
	15	Comunica externamente	90%	Alta	10%	Baja
Seguimiento Y Monitoreo	16	Conduce evaluaciones continuas y/o independientes	63%	Moderado	38%	Baja
	17	Evalúa y comunica deficiencias	88%	Alta	13%	Baja

NIVEL DE CONFIANZA 57.55%

NIVEL DE RIESGO 42.45%

- **Por componente**

Tabla 28: Matriz relación Confianza - Riesgo general

COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO	
Ambiente de control	49%	Baja	51%	Moderado
Evaluación del riesgo	49%	Baja	51%	Moderado
Actividades de control	55%	Moderado	45%	Baja
Información y comunicación	73%	Moderado	27%	Baja
Seguimiento y monitoreo	75%	Moderado	25%	Baja

Elaborado por: Belén Sagnay León

Fuente: Tabla relación Confianza - Riesgo

El nivel de riesgo en el componente Ambiente de Control es moderado de 51%, debido especialmente, los instrumentos de diseñados para la gestión de la administración no son difundido a todo personal con el afán de que se comprenda todos los puntos establecidos.

El componente de evaluación de riesgos igualmente se mantiene en un 51% de debido al administración de riesgos en general, es decir no se subdivide por procesos o por áreas. Un punto en favor es el manejo del manual de prevención de lavado de activos que se mantiene actualizado en cumplimiento de la normativa externa.

El componente de actividades de control tiene un nivel de confianza moderado de 55%, ya que el manejo de las seguridades físicas y los resultados globales de los procesos no se encuentran documentados es decir no se los puede comparar entre períodos. En caso de desastres la entidad no cuenta con un plan para recuperarse, y teniendo procesos tercerizados de TI, no se cuenta con un manejo de la información entregada.

El nivel de confianza del componente de información y comunicación es de 73%, relativamente su porcentaje es alentador, debido que la normativa externa existe a la Cooperativa realizar diversos informes de los diferentes comités y comunicarlos al Consejo de Vigilancia y/o de Administración.

El nivel de riesgo del componente de seguimiento y monitoreo es de 75%, moderado; se enlaza con el moderado nivel de confianza del componente de información y comunicación ya que a varios instrumentos no se les da seguimiento tales como las quejas o reclamos. El Consejo de Administración tiene una limitada actuación debida a que sus reuniones las presencia siempre la Alta Dirección.

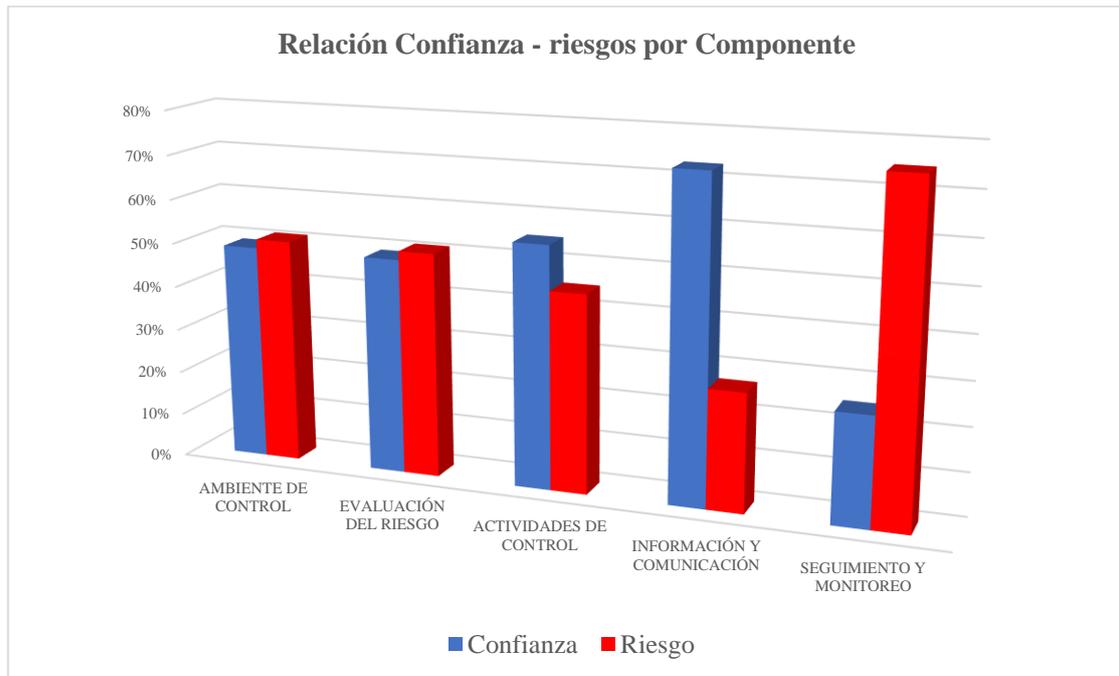


Figura 35: Relación Confianza - Riesgo por componente

Elaborado por: Belén Sagnay León  
Fuente: Tabla relación Confianza - Riesgo

## **4.5. ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO**

### **Objetivo:**

Evaluar el control interno que se encuentra en presencia y en funcionamiento en la COAC hasta el año 2018.

### **Alcance:**

La evaluación abarcará desde la perspectiva de los cinco componentes del control interno que a su vez se compone de los 17 principios identificando puntos de enfoque.

### **Antecedentes:**

El COSO es una metodología con estándares internacionales denominado Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission integra componentes interrelacionados cuya finalidad es brindar una seguridad razonable cumplimiento las operaciones con eficiencia y eficacia, información financiera confiable y acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### **Conclusiones**

#### **1. AMBIENTE DE CONTROL**

##### **1.1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos**

Tras la evaluación se determinó que este principio cuenta con 45% de confianza, es decir su nivel es bajo y su riesgo moderado debido a falencias en el diseño y la socialización del código de ética ya que no todo el personal conoce sobre su composición; dicho código se encuentra aprobado por el Consejo de Administración.

Según la RESOLUCIÓN No. JB-2011-2073 Art. 6 . (...) El comité de ética se encargará de establecer el contenido del código de ética que además de las declaraciones de los principios y de las responsabilidades, de la forma de proceder dentro de la organización, deberán situar las restricciones en la actuación de los empleados; establecer un procedimiento para evitar vicios o conflictos de interés; determinar medidas sancionadoras ante los incumplimientos de los principios y deberes dependiendo de la gravedad del caso; y, definir el proceso.

Se ha pretendido sólo dar cumplimiento al requerimiento de las entidades de regulación y control, sin embargo, no se ha procurado socializar con los estamentos de la COAC en un tiempo y lugar adecuado.

El desconocimiento del Código de Ética ocasiona omisiones involuntarias en el manejo correcto de los procesos causando un incremento de esfuerzos para solucionar los potenciales problemas que se presentan.

**Recomendación:** Al Comité de control interno, se recomienda realizar una edición del código de ética en cuánto tiene que ver con la detección, manejo y revelación de conflictos de interés y su posterior socialización a los diferentes niveles en un horario establecido.

## **1.2. Ejerce la responsabilidad de supervisión**

El principio 2, Ejerce la responsabilidad de supervisión mantiene un porcentaje de confianza de 43% ubicado en un nivel **bajo** en el grado de madurez del Control Interno dado que los mecanismos de supervisión que ejecutan los directivos se basan en criterios empíricos, pero no se hallan documentados para una evaluación comparativa. Además, los miembros del CdA no actúan independientemente de la Ata Dirección ya que no se evalúa periódicamente las metas establecidas y el desempeño de la Dirección.

Acorde a LOEPS en su Art. 40., especifica que el Consejo de Vigilancia es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo se establece en el Reglamento de esta Ley. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

La falta de preparación académica del Consejo de Administración es una potencial causa para la falta de evaluaciones a la gestión de la Gerencia y fijar una línea imaginaria de independencia. La intervención de la alta dirección en asuntos de los Consejos de la COAC no permite que los mismos gocen de libertad de juicio o criterio absoluta.

**Recomendación:** Al CdA, entendiéndose al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia, se recomienda reunirse sin la presencia de la Alta Dirección para establecer

bases de evaluación de metas y sus calificaciones que permitan solidificar su independencia frente los subordinados.

### **1.3. Demuestra compromiso para la competencia de sus profesionales**

El principio 4, demuestra compromiso para la competencia de sus profesionales se ubica en un nivel bajo con una confianza con un 43%, debido especialmente a que las políticas definidas para Talento Humano solo especifican datos sobre la selección y vinculación del mismo, más no sobre su promoción, remuneración y evaluación, además no se cuenta con un plan de capacitación general ni por áreas, en cuánto a profesionales del exterior apenas se implementa la política de “conozca a su proveedor”.

De acuerdo a las normas generales de control interno 300 – 04 Capacitación y entrenamiento permanente, la máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los trabajadores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan. La capacitación es un proceso continuo de orientación - aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los trabajadores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna y externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. La capacitación es un esfuerzo que realiza la entidad para mejorar el desempeño de los servidores y el tipo de capacitación debe estar en relación directa con el puesto que ocupan. El personal de la institución recibirá la capacitación necesaria para su buen desempeño.

La ausencia de documentación que promueva la gestión del Talento Humano origina un desfase en su desempeño al momento de determinar la competencia de su elemento máspreciado.

Los Directivos, la Alta Dirección y el resto del personal se ve afectado por el estancamiento en la gestión de Talento humano originando la duplicidad de esfuerzos en tiempo y recursos monetarios para cumplir con las metas propuestas.

**Recomendación:** Al CdA, y al área de Talento Humano se recomienda entablar políticas y prácticas como “conozca a su colaborador o empleado”, “Conozca a su proveedor”, “conozca a su cliente”, que permita el establecimiento de lineamientos para la promoción,

evaluación, remuneración, preparación y de esta manera se atraiga y retenga a los mejores profesionales.

#### **1.4. Aplicación de la responsabilidad por la rendición de cuentas**

En un nivel bajo de confianza, con un 45% se ubica el principio 5, porque se han creado nuevas áreas en cumplimiento de la normativa externa, tales como tesorería, Seguridad de la Información, Seguridad física y electrónica; sin embargo, aún no cuenta con un manual de funciones establecidos; específicamente en la concesión de bonificaciones, no se han establecido parámetros de incentivos y recompensas; el desempeño del personal no ha sido evaluado hasta la actualidad.

De acuerdo a 130-04 Herramientas para evaluar el sistema de información y comunicación La información que se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información, incluirá los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas, así como los reportes generados dentro de la organización. La obtención de información externa e interna, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos. El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

La exigente normativa externa, determina la creación de nuevas dependencias con premura, con la evaluación y diseño de las funciones nuevas para el personal conformante.

Existe un desfase en el mantenimiento de las nuevas áreas creadas ya que su gestión a futuro se verá expuesta al no considerar el establecimiento de funciones, así como la satisfacción del cliente y la calidad de productos y servicios que brinda a la COAC a la sociedad. Teniendo en consideración que la contratación e inducción requiere mayores esfuerzos temporales y económicos.

**Recomendación:** A la Alta Dirección, se recomienda analizar las áreas recientemente creadas por normativa externa y enmarcarlos en el manual de funciones vigente de manera que su gestión no quede en acefalía para evaluarlos comparativamente. Además, también al área de Talento Humano, se exhorta al establecimiento de parámetros de desempeño, incentivos y aplicación de medidas disciplinarias; con el asesoramiento de Auditoría Interna.

## **2. EVALUACIÓN DEL RIESGO**

### **2.1. Identifica y analiza los riesgos**

El principio 7, Identifica y analiza los riesgos mantiene un alarmante 98% de riesgo, debido a que maneja un sistema de control de riesgos general es decir no se actualizan los riesgos externos e internos con su probabilidad, impacto y tolerancia por área; la tolerancia al riesgo no se encuentra documentada y aprobada; por ende, no se maneja una matriz de riesgos en general.

De acuerdo a la norma general de control interno 120-03 Actividades de control, se refiere a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, y se valen de políticas y procedimientos. Permiten la protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos que conforman las actividades de control gerencial son: · Tipo de actividades de control; · Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos; · Controles sobre los sistemas de información; · Necesidades específicas; y, Evaluación.

La ausencia de una gestión por procesos o áreas es la principal causa para que la identificación y análisis de riesgos se vea afectada, ya que se maneja un control general de riesgos; es decir no se identifica las áreas con mayores compromisos dentro de la COAC.

Consecuentemente, la evaluación del riesgo estará fundada en criterios generales y la identificación de objetivos clave para el éxito y amenazas pueden trastornar el logro de dichos objetivos. Saliendo de enfoque el beneficio de la asociación entre el crecimiento, riesgos y retorno que aboga por la creación de valor.

**Recomendación:** Con premura, se recomienda al Comité de riesgos el establecimiento de procesos para la identificación de los potenciales de riesgos en cada una de las áreas correspondientes mediante la creación de valor consistentes de la generación de ingresos, control de costos, administración de capital y manejo de expectativas; vinculando el riesgo con los objetivos y la estrategia.

Objetivo -> Estrategia -> Riesgos potenciales -> Indicadores

### **2.2. Evalúa el riesgo de fraude**

El principio 8, se ubica en un nivel moderado de riesgo con un 68%, debido a: en la evaluación de incentivos y presiones no se solicita el apoyo de Auditoría Interna, en la evaluación de oportunidades no sean establecidas políticas y niveles de autorización asociados a la compra y venta de activos, así como se ha considerado la composición de un Comité para dichas aprobaciones ocasionando un incremento del riesgo de fraude en tales operaciones.

Según el Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria Del Consejo de Administración Art. 34.- Atribuciones y deberes. - El Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones y deberes, en el numeral 11, Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno.

El manual de prevención de lavado de activos, está orientado a recudir el reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción/mala conducta (malversación de activos, corrupción, lavado de dinero) sin embargo no entabla procedimientos para la conseguir el apoyo de Auditoría Interna en cuánto a incentivos y presiones y su evaluación.

A nivel mundial, y las COAC's no quedan exentas, el nivel de fraude tiene tendencia al alta sienta la corrupción, el soborno, el cibercrimen, manipulación contable, fraude en compras, fraude en Talento Humano, blanqueo de capitales, vulneración de propiedad industrial, abuso de información privilegiada, el fraude fiscal, las prácticas anticompetitivas.

**Recomendación:** A la Alta Dirección se recomienda solicitar el apoyo de Auditoría Interna para el análisis de fraude desde los diferentes cargos y en especial a los de más alto rango para evitar el incremento del riesgo mediante tres pasos: la prevención, al diseñar controles; la detección, al levantar alertas; y la respuesta, al tomar acciones correctivas y minimizar el impacto del fraude.

### **3. ACTIVIDADES DE CONTROL**

#### **3.1. Seleccione y desarrolla controles generales sobre tecnología**

El nivel de riesgo del principio 11 es de 55%, de tipo moderado ocasionado porque en el establecimiento de actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas al no tener un plan de recuperación ante un desastre, y las actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías al no contar con procesos del manejo de información en procesos tercerizados.

Según la norma de control interno 400 – 02 Título: plan informático, adquisición o Actualización de sistemas; los sistemas de información computarizados se generan de acuerdo a los requerimientos o necesidades establecidas en cada entidad del sector público, y será necesario que la máxima autoridad apruebe un plan integral informático, con sujeción a las disposiciones vigentes. dicho plan será de carácter obligatorio, independiente del nivel de complejidad o tamaño de la entidad, además será el que regule y determine el desarrollo informático de la institución a corto y mediano plazo

El adecuado manejo de las tecnologías de información y comunicación proporciona evidencia visible, capaz de contar con desarrollos importantes en el campo del análisis de datos, al hacer uso de diferentes aplicaciones, algunas especializadas y otras que no cuentan con funciones que apoyan alguna de sus fases.

La selección y desarrollo sobre tecnología tiene un 45% de confianza debido a la falta de preocupación por generar un plan de recuperación ante desastre y sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías ocasionando que con dificultad se genere evidencia visible que sirva para la toma de medidas correctivas y preventivas.

**Recomendación:** Al área de Tecnología y Comunicación, se recomienda diseñar e implementar un plan para de recuperación de información ante desastres en basado en recomendaciones de la auditoría de TI anterior, que servirá para la obtención de evidencia competente y relevante.

## CONCLUSIONES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Cía. Ltda. se dedica a la intermediación financiera, en el sector económico y solidario; tiene quince agencias a nivel nacional con su matriz en la ciudad de Riobamba. Su gestión se rige a las leyes, los reglamentos, y las resoluciones de su Órgano de Control, además de los manuales de riesgo, el reglamento interno de trabajo elaborados por los comités pertinentes y aprobadas por el Consejo de Administración.

Tras una evaluación al control interno de todos los componentes, por principios y puntos de enfoque del COSO III se determinó que el nivel de confianza en los componentes de Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos es baja debido a que la gestión administrativa en los instrumentos de conducta y los procesos no se subdividen provocando una administración general en el manejo de los riesgos.

En cuanto a la metodología empleada como el modelo de las tres líneas ha sido sustancial para definir las funciones que deben enmarcarse para un adecuado control interno que mejore el nivel de rendimiento y la mantenga como una de las mejores instituciones del sector económico y solidario.

Actualmente, la entidad no cuenta con un manual de control interno que solucione los problemas desde diferentes aristas teniendo en cuenta el acelerado crecimiento de la COAC “Fernando Daquilema” a nivel nacional ésta no detecta efectivamente los riesgos que existen con la finalidad de reducir su exposición al fraude. Permitiendo la elaboración de medidas preventivas y correctivas en cuánto al control y comunicación y proponer seguridad razonable en sus procesos.

Para que el control interno sea exitoso se concluye que éste debe tener definidos cuántos y cuáles son los riesgos. A nivel general existe un considerable 48% de riesgo esto que representa que su nivel de confianza no es la más adecuada para desarrollar un sistema de control interno eficiente, y propone el manual de control interno que trata de dar solución con el planteamiento de políticas y proporcionar una seguridad razonable.

## **RECOMENDACIONES**

A la Cooperativa, se recomienda mantener actualizada de los procedimientos para que éstos resulten ser más eficientes, evitando así el incremento innecesario de papeleo, duplicidad de funciones, adecuado adiestramiento del personal existente y nuevos elementos; de esta manera se constituya en una base para el correcto desempeño del control interno.

Al Consejo de Administración, considerar el diseño del modelo del control interno basado en el COSO III con la finalidad de cumplir a cabalidad los objetivos primordiales del control interno y de este modo proteger los bienes, recursos y el talento humano de la Cooperativa “Fernando Daquilema” Cía. Ltda. para mantener la documentación, archivos de respaldo con veracidad acorde a las normas técnicas y legales, mismos que sirvan de base para la gestión administrativa en pro de la entidad.

Al Auditoría interna, se recomienda efectuar evaluaciones al sistema de CI anualmente mediante cuestionarios estructurados encaminados hacia los órganos de gobierno como Asamblea de Representante, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Grupo Gerencial y el resto del personal con el propósito analizar su evolución en el manejo de las buenas prácticas que contribuyan al crecimiento y desarrollo colectivo de la entidad.

Al Comité de Riesgos, rediseñar la gestión de los riesgos mediante procesos con la finalidad de evaluar el impacto y la probabilidad en las actividades de la Cooperativa, para mantener los informes del comité hacia el Consejo de Administración de modo que se facilite la localización de riesgos oportunamente e implementar políticas preventivas y correctivas para cada área de la entidad.

Al resto del personal, mantenerse informado y actualizado sobre las normas y nuevas políticas y/o procedimientos de acuerdo a la normativa o políticas administrativas internas, mismas que están reflejadas en la documentación interna para reducir el alcance del fraude y maximizar el cumplimiento de los objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de:  
<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/REGLAMENTO%20A%20LEY%20ORGANICA%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizado%20noviembre%202018.pdf/e2552cd5-0c3d-4852-8dd6-fb2bd7ffd8d0>
- Asociación Española para la Calidad. (2013). *COSO*. Obtenido de:  
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Camacho, W., Gil, D., & Paredes, J. (2017). Sistema de control interno: importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>.
- Catacora, F. (1996). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: McGraw-Hill.
- Douglas J, A., & Eubanks, G. (2015). *Aprovechar el COSO en las tres líneas de defensa*. Obtenido de: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/COSO-2015-3LOD-Thought-Paper-Spanish.pdf>
- Financiero Boletín. (2004). *Basilea II: Una mirada más cercana Administración del Riesgo Operacional*. Obtenido de:  
[http://www.riesgooperacional.com/docs/11%20bolfin%2520abril\\_04.pdf](http://www.riesgooperacional.com/docs/11%20bolfin%2520abril_04.pdf)
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (Noviembre de 2015). *COSO Evaluación de Riesgos*. Obtenido de:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Gallego Badillo, R. (2004). *Un concepto epistemológico de modelo para la*. Obtenido de:  
[http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen3/REEC\\_3\\_3\\_4.pdf](http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen3/REEC_3_3_4.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (1 de Junio de 2015). *Manual de Control Administrativo*. Obtenido de:  
<http://www.inegi.org.mx/inegi/SPC/doc/internet/manualdecontroladmvo.pdf>
- Lozano, G., & Tenorio, J. (2015). El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. *Revista Accounting*, 49-59.

- Marco Integrado de Control Interno. (2013). *Auditoria Superior de la Federación*.  
Obtenido de:  
[https://www.asf.gob.mx/uploads/176\\_Marco\\_Integrado\\_de\\_Control/Marco\\_Integrado\\_de\\_Cont\\_Int\\_leyen.pdf](https://www.asf.gob.mx/uploads/176_Marco_Integrado_de_Control/Marco_Integrado_de_Cont_Int_leyen.pdf)
- Mira Navarro, J. (2006). *Estudio y evaluación del sistema de control interno*. Obtenido de:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/jcmn/1e.htm>
- Nahun, F. (Diciembre de 2015). *Limitaciones del Control Interno*. Obtenido de:  
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/3193-limitaciones-del-control-interno>
- Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica de en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo*, 245-267.
- Ortiz, C. (2009). *El control como fase del proceso administrativo*. Obtenido de:  
<https://ebookcentral.proquest.com>
- ProQuest. (2009). *El Control*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Red Global de Conocimientos de Auditoría y Control Interno. (2017). *Guía COSO ERM 2017*. Obtenido de: <https://www.auditool.org/auditor%C3%ADa-ti/guruPrograms/3-control-interno/70-coso-erm-2017-alineacion-del-riesgo-con-la-estrategia-y-el-desempeno-6-horas-cpe>
- Repositorio de Objetos de Aprendizaje de la Universidad de Sevilla. (2002). *Fases de la evaluación de control interno*. Obtenido de: [https://rodas5.us.es/file/4678eb4e-add9-306d-5930-dc3a5d0401b7/1/resolucion\\_normas\\_tecnicas\\_auditoria\\_modelos\\_informes\\_scom.zip/page\\_16.htm](https://rodas5.us.es/file/4678eb4e-add9-306d-5930-dc3a5d0401b7/1/resolucion_normas_tecnicas_auditoria_modelos_informes_scom.zip/page_16.htm)
- Ruiz, Y. (2015). *COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. Obtenido de:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Servin, L. (2018). *¿Por qué es importante el control interno en las empresas?* Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html#>

Terry, G., & Flanklin, S. (1999). *Principios de administración*. México: Continental.

## ANEXOS

### ENTREVISTA PRELIMINAR

#### ENCUESTA MARCO METODOLÓGICO

1. **¿Se utilizan indicadores de gestión para supervisar el cumplimiento de las metas?**
  - Si
  - No
2. **¿Se utilizan herramientas técnicas para evaluar riesgos?**
  - Si
  - No
3. **¿Se han establecido controles que permitan detectar accesos no autorizados?**
  - Si
  - No
4. **¿Se han definido herramientas de autoevaluación?**
  - Si
  - No
5. **¿Se ha realizado el seguimiento de las recomendaciones de la Auditoría Anterior?**
  - Si
  - No
6. **¿Se evalúa el impacto y probabilidad de los riesgos previo a la toma de decisiones?**
  - Si
  - No
7. **¿Se aplican pruebas de verificación del cumplimiento de las disposiciones vigentes?**
  - Si
  - No
8. **¿Los sistemas de información cuentan con controles definidos?**
  - Si
  - No
9. **¿Los perfiles de riesgos y controles relacionados, han sido semestralmente revisados para asegurar que el mapa de riesgos siga siendo válido?**
  - Si
  - No

- 10. ¿Los mecanismos establecidos en el manual de procedimientos administrativo, garantizan la comunicación entre todos los niveles de la Organización?**
- Si  
 No
- 11. ¿Los Directivos, han establecido procedimientos de supervisión de procesos y operaciones de la entidad?**
- Si  
 No
- 12. ¿Las políticas institucionales son adaptadas a las características específicas de la organización?**
- Si  
 No
- 13. ¿La promoción del cambio está ligada al aprendizaje organizacional?**
- Si  
 No
- 14. ¿La Organización, ha establecido canales de comunicación abiertos para trasladar la información en forma segura?**
- Si  
 No
- 15. ¿La estructura organizacional es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes en la Entidad?**
- Si  
 No
- 16. ¿La Dirección propicia espacios de diálogo para determinar hitos de cumplimiento corporativos?**
- Si  
 No
- 17. ¿La Alta Dirección de la Entidad ha establecido los principios de integridad y valores éticos como parte de la cultura organizacional?**
- Si  
 No
- 18. ¿El personal conoce el contenido de los manuales y reglamentos en las partes de su competencia?**
- Si

No

**19. ¿El estilo de supervisión incide en la productividad del trabajo del personal de la entidad?**

Si

No

**20. ¿El estilo de liderazgo favorece un proceso consensual y de colaboración en el trabajo?**

Si

No



<b>Proceso</b>	Gestión de control interno
<b>Tipo de proceso</b>	<input type="checkbox"/> Estratégico <input type="checkbox"/> Clave <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo
<b>Tipo de manual</b>	<input type="checkbox"/> Organizacional <input type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Pol. y Proced.
<b>Fecha de Elaboración</b>	
<b>Fecha de Aprobación</b>	

## MANUAL DE CONTROL INTERNO

	<b>NOMBRE</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>FIRMA</b>
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

## **MANUAL DE CONTROL INTERNO**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1. BASE LEGAL**

Según el artículo 38, sección 3, capítulo I, título I de la Ley de Economía Popular y Solidaria expedido mediante Registro Oficial No. 444 del 10 de mayo del 2011, y el artículo 34, numeral 3 del Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria vigente expedido mediante Registro Oficial No. 1061 del 27 de febrero del 2012, que dispone que el Consejo de Administración es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa y las demás normas internas.

#### **1.2. INTRODUCCIÓN**

Las Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario se vuelven cada día más complejas, y la adopción de un sistema de control interno, es primordial, mismo que permite a la Administración, Gerencia General y el resto del personal a buscar una seguridad razonable de modo que los objetivos estratégicos se lleguen a cumplir y se salvaguarden los recursos.

El incipiente marco regulatorio de la Cooperativa tiene relación con las normas de control interno en cuanto a sus operaciones; se refleja en la contratación de una auditoria externa para que emitan informes de control interno, mismos que son autorizados Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En consecuencia, con la finalidad de engrandecer la gestión de la institución, el presente Manual de Control Interno, pretende identificar las responsabilidades que los distintos estamentos tienen, en relación con el diseño, e implementación del Sistema de Control Interno y fundamenta su contenido en:

- Las normas de prudencia financiera, aplicables a las entidades supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- El marco Integrado de Control Interno, versión 2013 o COSO III.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

- El Marco para la práctica de la Auditoría Interna, en la versión traducida y autorizada al Instituto de Auditores Internos del Ecuador.
- Manual de control interno para instituciones de Microfinanzas
- La Ley de Economía Popular y Solidaria.

### **1.3. OBJETIVO**

Establecer las normas y procedimientos que permitan gestionar de manera adecuada y oportuna un esquema de control interno, proporcionando parámetros que apoyarán a la mejora de la calidad de las operaciones, salvaguarda de activos, verificación de la exactitud y confiabilidad de los datos contables, fomentar la adherencia de las políticas prescritas a través del fortalecimiento e implementación de controles.

### **1.4. ALCANCE**

El presente Manual establece las políticas, procedimientos para la aplicación de la Unidad de Control Interno, desde la planificación anual de las actividades hasta la comunicación de los resultados de la implementación, monitoreo y seguimiento de controles. El manual es de aplicación obligatoria para todo el personal de la Unidad de Control Interno y conocimiento del resto de personal.

La responsabilidad sobre la efectividad del Sistema de Control Interno de la Cooperativa es integral es decir de: directivos, alta dirección, el resto del personal, socios y clientes de la entidad.

Sin embargo, este manual pretende identificar las responsabilidades que los distintos estamentos tienen, en relación con el diseño, e implementación del Sistema de Control Interno.

### **1.5. MARCO JURÍDICO**

- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

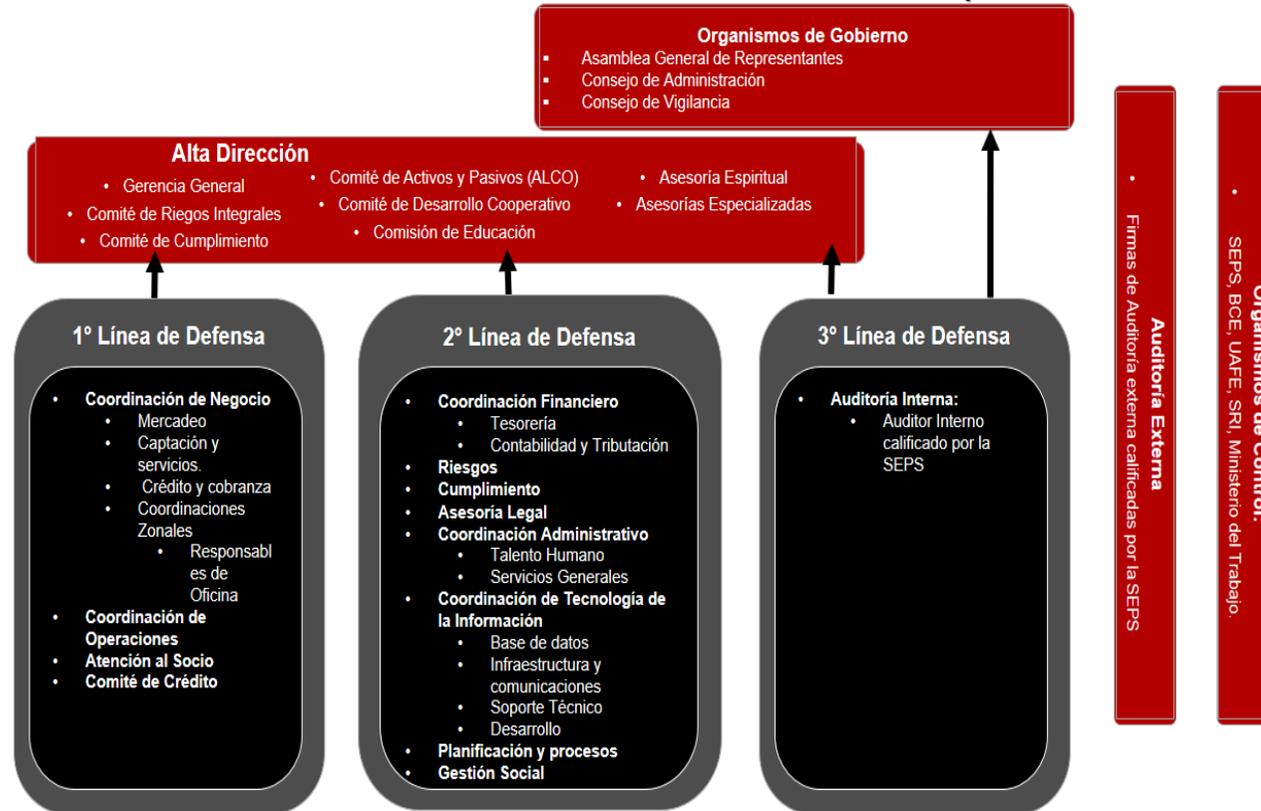
- Estatuto Social,
- Reglamento Interno
- Código de Ética.
- Y demás normativa interna y externa que sobre el tema rija

## **1.6. RESPONSABILIDADES SOBRE EL SCI**

Dentro del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, la entidad concibe su control interno a través de tres líneas de defensa:

- La dirección y el resto del personal que se sitúa en primera línea constituirán la primera línea de defensa, dado que serán responsables de mantener un sistema de control interno eficaz; serán retribuidos en base a los resultados conseguidos en relación con todos los objetivos aplicables.
- Las funciones de apoyo al negocio, tales como riesgos, control, servicios legales y cumplimiento, proporcionarán la segunda línea de defensa dado que aclaran los requisitos de control interno y evalúan el cumplimiento de las normas definidas. Si bien están alineadas a nivel funcional con el negocio, su retribución no está directamente asociada al desempeño del área al que prestan asesoramiento externo.
- El auditor interno constituirá la tercera línea de defensa evaluando y reportando sobre el control interno y recomendando medidas correctivas o mejoras que serán tomadas en consideración por la dirección e implementadas, en su caso; su posición y retribución serán independientes y diferenciadas de las áreas de negocio que serán objeto de su análisis.

**Modelo de las Tres Líneas de Defensa de la COAC Fernando Daquilema**



*Figura 36: Modelo de las tres líneas COAC FD*

**Fuente:** Organigrama Aprobado en el N°11 de la resolución 012-CA-CFD\_2016.

**Elaborador:** Belén Sagnay León

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

## **1.6.1. Atribuciones de los Principales Responsables sobre el SCI**

### **1.6.1.1. Asamblea general de Representantes**

Es la máxima autoridad de la institución, sus resoluciones son obligatorias para todos los órganos internos y socios, en tanto sean concordantes con las Leyes, Reglamentos, el Estatuto Social y la Normativa interna.

Su responsabilidad sobre el control interno radica en las siguientes acciones:

- Aprobar el estatuto y sus reformas;
- Elegir y remover a los miembros de los Consejos de Administración, vigilancia y comités con causa justa, cumpliendo con el procedimiento establecido en el Reglamento Interno.
- Pedir cuentas al Consejo de Administración y Gerente General, cuando sea necesario.
- Aprobar el reglamento de dietas para directivos y gastos de representación del presidente de la cooperativa; y directivos, que en conjunto no podrán exceder del 10% del presupuesto de gastos de administración de la Cooperativa.
- Aprobar el reglamento de elecciones;
- Establecer el valor de los certificados de aportación;
- Autorizar la adquisición o enajenación de bienes inmuebles;
- Autorizar la celebración de contratos cuyo monto o cualquier otra consideración, sea su facultad exclusiva y que conste en el estatuto social;
- Designar o remover al auditor interno y al auditor externo;
- Conocer: los planes estratégico y operativo con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración.
- Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa.

Le corresponde al Presidente de la cooperativa, en el ámbito de sus competencias y atribuciones, garantizar la inclusión de estos temas en la agendas y convocatorias a las asambleas generales; en los plazos y requerimientos establecidos en la Ley Orgánica de

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento y el Estatuto Social de la cooperativa.

### **1.6.1.2. Consejo de Administración**

Es el órgano directivo y administrativo encargado del gobierno institucional, sus miembros son designados por la Asamblea General. Su responsabilidad sobre el control interno radica en las siguientes funciones:

- Planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa
- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo
- Proponer a la Asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos, que sean de su competencia
- Dictar reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General de Representantes
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento interno. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo.
- Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria
- Nombrar y remover al Gerente con causa justa y cumpliendo con el proceso establecido en el Reglamento Interno; fijar se retribución económica y el monto de caución que deberá rendir en forma previa al inicio de sus funciones.
- Nombrar y remover al gerente subrogante de entre los funcionarios de la cooperativa, sugeridos por la gerencia.
- Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno.
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

- Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente
- Resolver los proyectos de apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa contando con la autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria e informar a la Asamblea
- Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos del número 9 del artículo 38 del reglamento interno.
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos.
- Determinar valor mínimo que deberá entregar una persona para ser socio de la cooperativa. Este valor deberá incluir los certificados de aportación determinados por la Asamblea General.
- Autorizar la transferencia de certificados de aportación, que solo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa.
- Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades.
- Aprobar las solicitudes de créditos presentadas por las personas que se incluyen en el cupo de crédito de acuerdo a la normativa vigente.
- Aprobar el manual de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo, y sus respectivas modificaciones.
- Aprobar el plan anual de trabajo, para la prevención, presentado por el oficial de cumplimiento.
- Conocer los informes mensuales del oficial de cumplimiento, incluidas las recomendaciones y pronunciamientos del comité y emitir las disposiciones que considere pertinentes.
- Aprobar el código de ética que incluirá los principios de prevención de lavado de activos, el mismo que será de cumplimiento obligatorio para todos los administradores y empleados de la entidad.
- Aprobar las políticas, procedimientos, factores y criterios de riesgos a ser utilizados en el análisis transaccional de los socios para la prevención del lavado de activos y financiamiento de los delitos incluido el terrorismo.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

- Aprobar las medidas disciplinarias y correctivas, para quien incumpla las disposiciones de reserva y confiabilidad, el manual, las políticas y los procedimientos de prevención de lavado de activos
- Determinar el período máximo para actualizar la información de las contrapartes.
- Nombrar de entre sus miembros a un delegado para presidir el comité de cumplimiento

### **1.6.1.3. Gerente General**

Es el responsable último y asume la propiedad del SCI, más que ningún otro órgano, marca la pauta sobre su funcionamiento y eficacia.

A más de las atribuciones y deberes previstos en la Ley y los reglamentos, para el funcionamiento del sistema de control interno, la filosofía y estilo de la Gerencia, reflejan los valores de la entidad, e influyen de manera directa en su cultura organizacional y operativa.

Su responsabilidad sobre el control interno radica en las siguientes funciones:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la entidad.
- Presentar para aprobación del Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto de la Cooperativa, estos dos últimos hasta máximo el 30 de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente.
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración sobre los resultados.
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea general y del Consejo de Administración.
- Contratar, remover y sancionar, de acuerdo a las políticas que fije el Consejo de Administración, a los empleados de la Cooperativa, cuyo nombramiento o remoción no sea de competencia de otro órgano de la entidad, y fijar sus remuneraciones que deberán constar en el presupuesto de la entidad.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

- Suministrar la información que le soliciten los socios, representantes, órganos internos de la entidad, organismos de control y otras instituciones, de acuerdo con la Ley.
- Informar al Consejo de Administración sobre la situación financiera de la entidad, de riesgos y su impacto en el patrimonio, cumplimiento del plan estratégico, y sobre otros que sean solicitados, así como presentar el informe anual de gestión.
- Mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno.
- Delegar o revocar delegaciones conferidas a otros funcionarios de la Cooperativa, informar previamente al Consejo de Administración, sin que ello implique exonerarse de la responsabilidad legal.
- Presidir el comité de crédito de la Cooperativa y los que determinen las normas legales y la normativa interna.
- Mantener y actualizar el registro de certificados de aportación.

#### **2.4.1.3 Consejo de Vigilancia**

Es el órgano directivo, designado por la Asamblea General, para realizar el control interno de las actividades económicas y sociales de la entidad. No tiene injerencia en las decisiones es del consejo de administración; no obstante, tiene la facultad de informar con argumentos sus desacuerdos, directamente a la Asamblea General.

El Consejo de Vigilancia no tendrá ninguna participación en la gestión operativa o de negocios de la Cooperativa. Su funcionamiento se regirá por los preceptos que se establecen en el Reglamento el Reglamento Interno y su Estatuto Social.

La responsabilidad sobre el SCI, se expresa a través del cumplimiento de las siguientes funciones:

- Controlar las actividades económicas de la cooperativa.
- Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas.
- Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa.
- Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente.
- Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con las resoluciones de la Asamblea General, contando previamente con los criterios de la gerencia.
- Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa.
- Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando el Reglamento Interno.
- Recibir y transmitir denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso.
- Velar que la entidad cumpla estrictamente las disposiciones legales y normativas relativas a la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo.
- Nombrar al oficial de cumplimiento y a su respectivo suplente de la propuesta enviada por gerencia o removerlos, cuando existan motivos para ello.
- Asumir las responsabilidades del oficial de cumplimiento en caso de falta de sus titulares y suplentes, y comunicar de tales hechos a la Superintendencia, en el plazo máximo de 72 horas; y
- Evaluar la gestión del oficial de cumplimiento y realizar recomendaciones a la administración, para la ejecución de los planes de trabajo correspondientes.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

#### **1.6.1.4. Auditor Interno**

Desempeña un papel importante en la evaluación de la efectividad del SCI de la Cooperativa y contribuye a esa efectividad, sobre la base de sus evaluaciones acerca de los siguientes aspectos:

- Evaluación del comportamiento ético en todos los niveles de la Cooperativa como base para su funcionamiento, sobre la base del Código de Ética, los Manuales y Reglamentos Internos;
- Evaluaciones sobre la eficiencia y efectividad de las operaciones;
- Determinación sobre la fiabilidad de la información que genera y proporciona la Cooperativa en todos sus niveles,
- Revelación de procedimientos y acciones internas que pongan en riesgo los recursos institucionales; y,
- Evaluaciones sobre el cumplimiento institucional y personal de los miembros de la Cooperativa de las Leyes, Reglamentos y normativa que le son aplicables al desempeño de sus funciones.
- Debe reportar al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia General.

#### **1.6.1.5. El resto del personal.**

Todos los colaboradores contratados de manera temporal o permanente, ejecutan actividades de control en el desempeño de sus funciones. La descripción de las actividades y la manera en que éstas contribuyen al cumplimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos y operativos, se encuentran en diversos instrumentos normativos internos. Algunos de estos instrumentos son requeridos por los organismos de supervisión, en tanto que otros, son desarrollados para normalizar las políticas internas de cada cooperativa.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

## **CONTROL INTERNO**

### **2.1. CONTROL INTERNO**

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adopten en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia de las políticas prescritas.

### **2.2. MODELO COSO**

Es un proceso efectuado por la Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

### **2.3. RIESGO**

Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de la entidad al exponerse a riesgos inherentes al negocio como riesgo de crédito, mercado, tasas de interés, tipo de cambio, liquidez, operativo, legal, reputación.

### **2.4. BASE CONCEPTUAL DEL CONTROL INTERNO**

En consideración a las nuevas teorías surgidas en materia de conceptualización y evaluación de control interno, la Auditoría Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema" Ltda., adopta la metodología de trabajo basada en los trabajos desarrollos por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 2013 y en las teorías actuales de evaluación y Administración de riesgos de ICORED y DGRV.

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por el Consejo de Administración y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad de la información financiera; y,
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos. La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente. La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Los sistemas de control interno operan a niveles diferentes de efectividad. El Control Interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el Consejo de Administración y la Gerencia General tienen seguridad razonable sobre que:Comprenden la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad;Los estados financieros publicados se están preparando confiablemente; y,Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables

Puesto que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo.

## **2.5. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la Administración realiza los negocios. Los componentes son:

- Entorno o Ambiente de Control
- Evaluación o Valoración de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y comunicación

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

- Actividades de Supervisión o Monitoreo

## **2.6. ENTORNO DE CONTROL**

El entorno de control establece el “Tone at the top” o el tono desde la cumbre, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente de control incluyen el compromiso con la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su personal; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de Administración.

El Ambiente de Control de la cooperativa se sustenta en los siguientes factores:

### **2.6.1. Compromiso con la integridad y valores éticos**

El directorio y la Gerencia, promueven el punto de vista de que un comportamiento ético es un buen negocio. Y que la conducta ética y la integridad administrativa son la esencia de la cultura corporativa de la institución. Sus definiciones, aplicaciones, responsabilidades y sanciones, se encuentran establecidas en el Código de ética y Normas de Conducta de la entidad.

Las evaluaciones del desempeño, así como las evaluaciones del Sistema de Control Interno que realice la Administración, considerarán como aspecto indispensable a evaluar el conocimiento del Código de Ética por parte de todos los colaboradores y las faltas e incumplimientos detectados, serán sancionados con todo rigor.

### **2.6.2. Estructura organizacional, autoridad responsabilidad.**

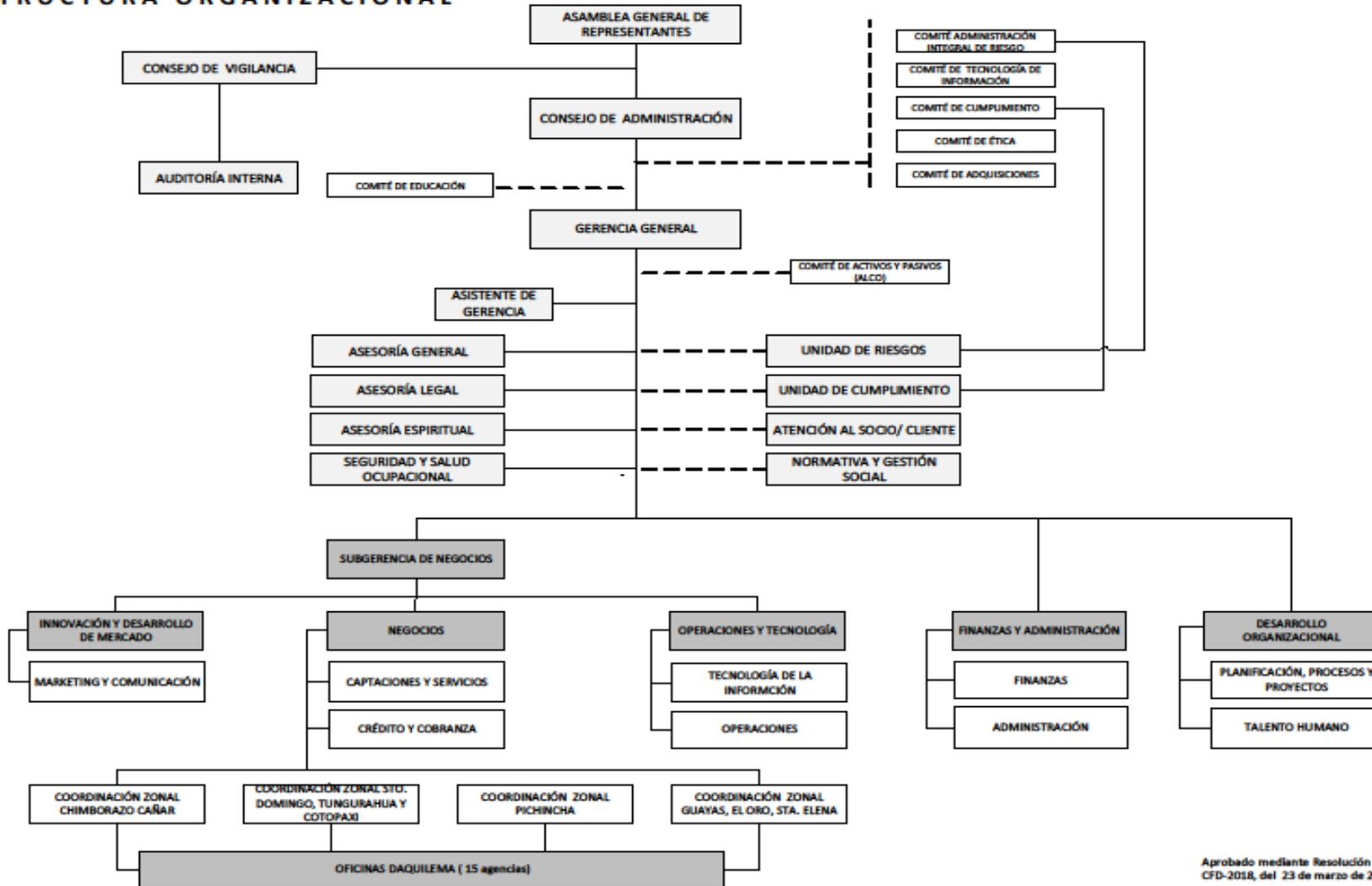
El proceso administrativo con el cual las actividades de las entidades consiguen los objetivos institucionales, se produce debido a una estructura organizacional bien definida.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., dispone de los siguientes instrumentos normativos, debidamente conocidos y aprobados por el Consejo de Administración:

- Estructura Orgánica;

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	VERSIÓN:1.0
		FECHA APROBACIÓN:

- Reglamento Interno de Trabajo

La gerencia debe proponer al Consejo de Administración, la actualización de estos documentos, cada vez que se produzca cambios; no obstante que el Consejo de Administración y la Gerencia deben establecer en los planes de capacitación anuales, al menos un evento en el que participen todos los colaboradores y directivos, a fin de que se socialice el contenido de los mismos.

### 2.6.3. Asignación de autoridad y responsabilidad

Se establece la autoridad y responsabilidad para las actividades de operación y los canales de información y niveles de autorización.

Está enlazado con el tono desde la cumbre ya que, de su accionar depende la iniciativa de los equipos de trabajo para solucionar problemas y encaminarse al cumplimiento de metas en función al límite de su responsabilidad y autoridad.

Por un principio aceptado de administración, se delegan la autoridad y las tareas asignadas, pero ningún nivel superior al hacerlo delega su responsabilidad.

La máxima autoridad de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” es la Asamblea General, sus resoluciones son de aplicación obligatoria y no se justifica su desacato por parte de ninguno de los estamentos inferiores, salvo que su cumplimiento implique atentar contra la moral pública, leyes y normativa aplicable, en cuyo caso, el estamento, directivo, administrador o funcionario correspondiente, informará por escrito las razones que motivan dicho desacato.

**El Consejo de Administración**, una vez designado por la Asamblea General, se constituye en el órgano directivo gestor de las políticas, manuales y normativa interna en general; aun cuando su elaboración se encuentre delegada a profesionales internos o externos, recae sobre este cuerpo directivo la responsabilidad de su estudio, discusión y aprobación definitiva. Por tanto, ante la duda sobre la aplicación de alguna disposición contenida en la normativa expedida por el Consejo de Administración, solo este órgano interno podrá interpretarlo y aclararlo, mediante una resolución.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

Así mismo, le corresponde analizar y aprobar otras herramientas de gestión administrativa y financiera, cuya elaboración puede ser delegada a firmas, técnicos o expertos, según sea el tema; pero asume la responsabilidad del contenido de éstas herramientas, mediante su conocimiento y aprobación, estas son:

- Planificación Operativa Anual;
- Planificación Financiera Anual;
- Políticas de Administración;
- Políticas de Gestión Financiera (tasas de interés activas y pasivas);
- Normativa Interna (Manuales, reglamentos, procedimientos y procesos)

Le corresponde al Consejo de Administración y no puede delegar el monitoreo institucional sobre: los informes gerenciales, del Consejo de Vigilancia, del Comité de Auditoría, de los Auditores Interno y Externo, de la Calificadora de Riesgos y de las inspecciones de los Organismos de Supervisión.

A efectos de implementar el principio de autoridad en toda la entidad, el Consejo de Administración se abstendrá de participar, incidir, sugerir, presionar o motivar acciones de carácter administrativo y operativo, porque esta es una responsabilidad la reconocida por la Ley a la Gerencia General, y únicamente le exigirá a ésta el cumplimiento de los objetivos institucionales y de la normativa interna.

**La gerencia general.** Es el órgano encargado de la ejecución de la planificación estratégica, operativa y financiera, las políticas institucionales y la normativa interna, dentro de la Ley y regulaciones vigentes de autoridades competentes. Bajo su responsabilidad se encuentra la dirección empresarial de la institución y su representación legal. Recibe su mandato del Consejo de Administración, y bajo su autoridad se encuentran todos los demás estamentos de la entidad. Con excepción del auditor interno, quien funcionalmente dependerá del Consejo de Vigilancia o el Comité de Auditoría o la Junta General.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

Las delegaciones que sean necesarias para el cabal cumplimiento de los objetivos institucionales, serán entregadas por escrito a cada jefe departamental.

**Los jefes departamentales.** Reciben la delegación de su autoridad de parte de la Gerencia General, y la tienen sobre el personal de apoyo que labora en su área administrativa.

**Los jefes de:** personal, auditoría interna, contabilidad, sistemas, mercadeo, solo tienen autoridad sobre el personal que labora bajo su mando directo.

#### **2.6.4. Políticas y prácticas de Talento Humano**

Una buena práctica de talento humano es el uso y envío de mensajes a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad comportamiento ético y competencia profesional. Tales prácticas se relacionan con la contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones remediables para el efecto se aplicarán las siguientes políticas:

Para la contratación de personal se aplicará en estricto rigor el Manual de Selección de Personal por Competencias, expedido por el Consejo de Administración, para vincular a la entidad a los individuos más calificados para cada posición, con énfasis en su bagaje educacional, experiencia previa de trabajo, logros pasados, evidencia de integridad y comportamiento ético. El cumplimiento de esta política significa el compromiso de la administración de vincular a la institución únicamente gente competente y confiable;

- Para la definición de la remuneración se acatará y aplicará el Manual de Valoración de Puestos, expedido por el Consejo de Administración.
- La planificación del entrenamiento y capacitación del talento humano, se realizará sobre la base de los resultados que se obtengan de la aplicación anual del Manual de Evaluación del Desempeño, y de las necesidades detectadas de fortalecimiento y especialización.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

- Los programas de compensación servirán para motivar y reforzar los resultados del desempeño individual, en ningún caso para promover el discrimen o favoritismo alguno.
- Los criterios de retención o promoción de los empleados se fundamentarán exclusivamente de los resultados de la aplicación del Manual de evaluación del Desempeño.
- Las faltas o incumplimientos de las responsabilidades asignadas serán sancionadas con la aplicación del Reglamento Interno de Personal, aprobado por el Consejo de Administración.

## **2.7. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la cooperativa, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar. Dado que la economía, la industria financiera, las expectativas de los socios, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con esos cambios.

La definición de objetivos es una condición previa para la identificación y valoración de los riesgos en todos los niveles de la cooperativa; y para ello el Consejo de Administración y la Gerencia, tienen la responsabilidad de determinar cuántos riesgos es prudente aceptar para lograr dichos objetivos.

Para los propósitos de esta manual, la definición de objetivos, es una parte clave del proceso administrativo.

### **2.8.1. Establecimiento de Objetivos relevantes**

#### **2.8.1.1. Planificación estratégica**

Constituye la herramienta de planificación a largo plazo, que la entidad utilizará para establecer los objetivos estratégicos, en su formulación se propenderá la participación de todos los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, la Gerencia,

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

todos los jefes departamentales, de agencias y de las demás unidades operativas y de apoyo de la cooperativa.

### **2.8.1.2. Planificación operativa**

El Consejo de Administración, antes del 15 de diciembre de cada año conocerá y aprobará el plan operativo del siguiente periodo, gerencia elaborará una propuesta con los objetivos operativos, actividades, indicadores, metas y productos a lograrse responsables, recursos requeridos y su correspondiente valoración.

### **2.8.1.3. Planificación financiera**

El objetivo general del presupuesto es la planificación cuantitativa de los resultados a obtener, se constituye en un elemento auxiliar que permite a la gerencia delinear las siguientes acciones:

- La previsión de indicadores de gestión y rentabilidad;
- La armonización de las diferentes gestiones de la cooperativa tendientes al logro del objetivo general; y,
- La fijación de políticas encaminadas al logro de los objetivos.

La planificación financiera en su formulación debe cubrir todos los rubros del balance general, debidamente clasificados por matriz y por agencias. Comprende además la planificación de las operaciones tales como: créditos, inversiones, operaciones contingentes, servicios, captaciones, obligaciones financieras, así como la determinación de los flujos de tesorería y la presupuestario de los ingresos y gastos. El presupuesto incluirá además la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento e implementación del plan operativo.

Una vez formulado será puesto en conocimiento del Consejo de Administración, órgano que, a su vez, pondrá en conocimiento de la Asamblea General para su aprobación y legitimación.

El Consejo de Vigilancia, o el Comité de Auditoría tienen la responsabilidad de utilizar el presupuesto, el plan operativo y el plan estratégico como herramientas de control, a

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

efectos de evaluar su cumplimiento. Los aspectos que a su juicio consideren deban reportar y comunicar por escrito al Consejo de Administración, y formará parte de un capítulo en su informe anual a la Asamblea General.

#### **2.8.1.4. Políticas de planificación**

- Gerencia y los jefes de área, con o sin apoyo externo presentarán al Consejo de Administración, una propuesta de planificación operativa y financiera, antes de que concluya el mes de noviembre de cada año;
- El Consejo de Administración, conocerá, tratará, analizará y aprobará el plan operativo y presupuestos hasta el 15 de diciembre de cada año;
- La Consejo de Administración, pondrá en conocimiento de la primera Asamblea General Ordinaria el plan operativo anual;
- Se establece como límite razonable una desviación de hasta el 20% de los valores consignados en el presupuesto. Una desviación mayor, será conocida por el Consejo de Administración, que analizará y aprobará los justificativos que la sustenta;
- Las desviaciones injustificadas, o que sean producto del uso arbitrario de recursos, abuso de confianza o negligencia, serán atribuibles en contra de los responsables directos de la ejecución como son: jefes de área, jefes de agencia y gerencia; y,
- El CdV y/o el Comité de Auditoría revisarán el cumplimiento del plan operativo y del presupuesto al menos una vez cada dos meses; cuyos resultados pondrán, por escrito, en conocimiento del Consejo de Administración.

#### **2.8.2. Identificación y análisis de los riesgos**

El desempeño de la cooperativa puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Esos factores, a su turno, pueden afectar los objetivos institucionales o de cada una de las áreas de la institución. Los riesgos se incrementan en la medida que los objetivos también son crecientes.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y a menudo integrado con el proceso de planeación, en el que se consideran los siguientes factores internos y externos:

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

### **2.8.2.1. Factores externos**

- Desarrollo tecnológico que pueda afectar la naturaleza y oportunidad de los servicios que presta la cooperativa;
- Las necesidades y expectativas de los socios y clientes que puedan afectar el diseño y desarrollo de los productos que ofrece la cooperativa;
- La competencia puede alterar las actividades de mercadeo o el servicio en sí mismo;
- Catástrofes o fenómenos naturales, pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información o hacer urgente la necesidad de planes de contingencia;
- Los cambios económicos pueden tener un impacto sobre las decisiones relacionadas con financiación, desembolsos, orientaciones del crédito y expansión.

La gerencia. Son una frecuencia no mayor a dos años, debe contratar o efectuar un estudio de mercado, que le permita identificar su nivel de posicionamiento, la demanda de los productos y servicios y su competencia directa e indirecta.

### **2.8.2.2. Factores internos**

- La ruptura en el procesamiento en los sistemas de información, puede afectar adversamente las operaciones de la entidad;
- La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación, pueden influenciar el nivel de conciencia de control en la entidad;
- Un cambio en las responsabilidades de la administración puede afectar la manera como se efectúan ciertos controles;
- La naturaleza de las actividades de la entidad, y el acceso de los empleados a los activos pueden contribuir a una equivocada apropiación de los recursos; y,
- Un Consejo de Administración, un CdV, o Comité de Auditoría que no actúa o que no son efectivos puede proporcionar oportunidades para el cometimiento de indiscreciones o desviaciones.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

### 2.8.2.3. Administración de riesgos

La gestión de riesgos es un pilar fundamental en la administración de las instituciones financieras, debido a su constante exposición al riesgo. Los sistemas eficientes colaboran a la correcta reducción del riesgo en el ámbito administrativo y de control acorde al giro del negocio

**Riesgo.** - Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de la cooperativa;

**Administración de riesgos.** - Es el proceso mediante el cual la cooperativa identifica, mide, controla / mitiga y monitorea los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración;

**Exposición.** - Está determinada por el riesgo asumido menos la cobertura implantada;

**Riesgo de crédito.** - Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;

**Riesgo de mercado.** - Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

**Riesgo de tasa de interés.** - Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes;

**Riesgo de tipo de cambio.** - Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera;

**Riesgo de liquidez.** - Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables;

**Riesgo operativo.** - Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistémicos y de reputación.

Agrupar una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;

**Riesgo legal.** - Es la posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización o ejecución de contratos y transacciones. El riesgo legal surge también de incumplimientos de las leyes o normas aplicables.

**Riesgo de reputación.** - Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

Para los efectos previstos en esta norma el Consejo de Administración, emitirá El Manual de Administración de Riesgos, que incluye el Riesgo de Crédito, Riesgo de Liquidez, Riesgo de Mercado y Riesgo Operativo.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

## 2.8. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

### 2.8.1. Las actividades de control

- **Responsabilidad delimitada:** Se refiere a la aplicación del Catálogo Ocupacional, sobre la base de las competencias requeridas para el desempeño de un cargo. La responsabilidad por cada proceso, actividad, operación, transacción o acción organizacional debe ser claramente definida, especialmente asignada y formalmente comunicada al empleado respectivo, según el puesto que ocupa
- **Conciliación periódica de registros:** es el procedimiento mediante el cual, quien ejecuta esta actividad de control, tiene como propósito establecer la integridad de los registros y/o la existencia física que se encuentra registrado, generalmente entre dos o más fuentes de información.
- **Separación de funciones de carácter incompatible:** Ningún empleado debe ser responsable para una transacción completa, especialmente aquellas que incluyen el manejo de valores o efectivo.
- **Autorización y aprobación de transacciones:** Todas las transacciones requieren que se cumplan los siguientes pasos:
  - Elaborado por: Persona encargada del análisis y elaboración de los comprobantes o procesos administrativos;
  - Aprobado por: Persona con mayor nivel de aquella encargada de la elaboración, con autoridad para aprobar el procedimiento o el registro correspondiente;
  - Recibí conforme: Persona beneficiaria del proceso que con su firma o rúbrica demuestra su conformidad.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

- Revisado por: Persona que tiene la responsabilidad de controlar que el procedimiento se haya cumplido de acuerdo a la norma interna.

### 2.8.2. Controles generales sobre tecnología:

**Documentación de procesos y transacciones:** Todos los registros contables deben tener el soporte documental, que permita la verificación, legalidad y procedencia, que se registra, la falta de estos documentos invalida la transacción y se convierte en glosa administrativa de responsabilidad de quien realiza el registro de la operación:

Las transacciones rutinarias son las siguientes y los documentos de soporte los que se detallan:

<b>Transacción</b>	<b>Documentación de soporte</b>
Concesión de créditos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Solicitud de crédito</li> <li>▪Documentos personales del solicitante y garantes (copias)</li> <li>▪Análisis de crédito (Capacidad de pago)</li> <li>▪Informe de inspección</li> <li>▪Tabla de amortización</li> <li>▪Contrato de crédito</li> <li>▪Garantías</li> <li>▪Liquidación del crédito</li> <li>▪Comprobante de transferencia del dinero a la cuenta del socio</li> </ul>
Recaudación de dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Papeleta de depósito</li> <li>▪Resumen y cuadro diario de caja</li> </ul>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Declaración de origen lícito del dinero</li> </ul>
Captación de depósitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Contrato de depósito</li> <li>▪Papeleta de depósito</li> <li>▪Resumen y cuadro diario de caja</li> <li>▪Declaración de origen lícito del dinero</li> </ul>
Pago por compra de bienes o servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Acta de selección de la oferta</li> <li>▪Contrato de servicios</li> <li>▪Factura o comprobante de venta autorizado por el SRI</li> <li>▪Comprobante de retención</li> <li>▪Acta entrega recepción de bienes recibidos a satisfacción conforme ofertas y contratos</li> </ul>
Pago de remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Contratos de trabajo</li> <li>▪Roles de pago</li> <li>▪Comprobantes de retención</li> <li>▪Declaraciones y formularios requeridos por el SRI, para respaldar las declaraciones de impuestos del personal.</li> <li>▪Planillas de pago al IEES</li> </ul>

Las transacciones que no son de rutina, como el cumplimiento de convenios especiales, endeudamiento financiero, deben documentarse de manera tal, que en cualquier tiempo pueda verificarse la procedencia y legalidad de la operación, algunas de ellas podrían requerir, además: Actas de la Asamblea General o Consejo de Administración, autorizando la operación; Convenios adecuadamente firmados.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

### 2.8.3. Políticas y procedimientos

Vale señalar que la documentación de las operaciones no exime de las responsabilidades a que hubiere lugar, por la utilización de recursos en operaciones que rebasen los límites establecidos en la Ley, o normativa interna, así como por la oportunidad en que se hayan efectuado.

- **Supervisión constante:** Se refiere a que los encargados de cada área, la gerencia general, el Consejo de Administración, el CdV y el Comité de auditoría, dentro del ámbito de su competencia, serán solidariamente responsables, por las acciones u omisiones que sus supervisados cometan y que signifique un perjuicio a los bienes y recursos de la entidad o el retraso o incumplimiento injustificado de las metas y objetivos.
- **Registro oportuno:** Cada proceso transaccional implica el cumplimiento de un plazo para su ejecución y debe realizarse con oportunidad. Ninguna penalización por incumplimiento de plazo correspondiente para el pago de obligaciones, registro de transacciones o presentación de información a los órganos de control, debe asumirse por parte de la entidad, por el contrario, sin perjuicio de las sanciones administrativas internas, dichas penalizaciones serán de cargo de los responsables de su cumplimiento.
- **Sistema contable:** La contabilidad de la cooperativa se llevará por partida doble, y se utilizará el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, acatando los preceptos en su orden de la Codificación de resoluciones de la SEPS, adaptando las Normas Internacionales de Contabilidad y de ser el caso la Normas Internacionales de Información Financiera.
- **Control presupuestario.** La gerencia general, cumplirá de manera rigurosa, especialmente los gastos e inversiones, que se establezca en el presupuesto; para superar los límites establecidos en el presupuesto requerirá de una autorización por resolución del Consejo de Administración. El CdV o el Comité de Auditoría, se encargarán de controlar que esta estipulación se cumpla.
- **Acceso a activos y registros:** La gerencia identificará las áreas y registros de acceso restringido, para precautelar la integridad de la información y la existencia física de

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

los recursos de la cooperativa. El acceso restringido supone que solo las personas autorizadas por la gerencia tendrán acceso a dichas áreas.

Área	Acceso restringido a
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal que labora en el área contable</li> <li>▪ Gerencia</li> <li>▪ CdV, Comité de Auditoria</li> <li>▪ Auditores interno y externo</li> <li>▪ Supervisores de órganos de control</li> </ul>
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal que labora en el área</li> <li>▪ Gerencia</li> <li>▪ Auditores (con autorización)</li> <li>▪ Resto del personal (solo con autorización)</li> </ul>
Cajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Únicamente el personal que labora en cajas.</li> <li>▪ Socios y clientes detrás de las mamparas de seguridad.</li> <li>▪ Auditores (con autorización de la gerencia)</li> </ul>
Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal que labora en el área de crédito</li> <li>▪ Gerencia</li> <li>▪ Socios y clientes</li> <li>▪ CdV, Comité de Auditoria</li> </ul>

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditores interno y externo (con autorización)</li> <li>▪ Supervisores de órganos de control (con autorización)</li> </ul>
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Socios</li> <li>▪ Directivos</li> <li>▪ Empleados</li> <li>▪ Proveedores</li> <li>▪ Representantes legales de personas jurídicas</li> <li>▪ Personas Naturales</li> </ul>

- **Formularios pre-numerados y uniformes:** La gerencia dispondrá por escrito el uso de los formatos y formularios a ser utilizados en los procesos administrativos, éstos deben contener el nombre de identificación de la cooperativa y una numeración ascendente y secuencial.
- **Rotación de labores:** Se considera como una alternativa para evitar la planificación y cometimiento de errores por fatiga o descuido por exceso de confianza, por el dominio de un proceso y para desmotivar la planificación y cometimiento de fraudes, la rotación del personal debe realizarse, tomando en cuenta los requerimientos de la cooperativa y únicamente entre cargos que no existan incompatibilidades que pongan en riesgo la eficiencia de los controles interno, como por ejemplo: el manejo de dinero y el acceso a los registros contables o viceversa.
- **Garantías a favor de la institución:** Sin perjuicio de las exigencias de carácter legal, la cooperativa se asegurará mediante una póliza de fidelidad que cubra con suficiencia el desempeño de todos los administradores y empleados de la cooperativa. En la Póliza se hará constar que el beneficiario directo es la institución.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

- Del mismo modo las garantías de las operaciones de crédito, todas las garantías que respalde la colocación de los activos de la entidad, serán emitidas en forma nominal y favor de la cooperativa.
- **Vigilancia del cumplimiento de la Ley.** Por ningún motivo aun cuando se creyere que favorece a los intereses de la institución, se evadirán y omitirán exigencias de carácter legal, de su cumplimiento será responsable la Gerencia y de vigilar su cumplimiento los Consejos de Administración y Vigilancia y/o Comité de Auditoría.
- **Documentación de procesos y transacciones:** Todas las operaciones que se realizan en la cooperativa se han diseñado e implementado como una contribución en la cadena de valor para generar un producto o cumplir un objetivo; sin embargo, con el paso del tiempo es posible que uno o varios procedimientos, sean modificados, creados o eliminados. La Gerencia propondrá al Consejo de Administración, la actualización del Manual de Procesos;
- El Consejo de Administración por su parte, solicitará un informe por escrito a gerencia de manera mensual sobre la condición de los procesos y su actualización.

## 2.9. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar la cooperativa. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

propio papel en el sistema de control interno. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

### **2.9.1. Procesamiento de la información relevante**

La unidad de sistemas, tiene de acuerdo con el Manual de Funciones, la responsabilidad de mantener el funcionamiento el Sistema Operativo, corresponde a sus funciones detectar y prevenir a los jefes de agencia, la eventual ausencia de alimentación ordenada y adecuada, de toda la información requerida por los formatos establecidos en los distintos procesos y que constituyen la fuente de información primaria de la base de datos.

Toda anomalía que fuera detectada, será comunicada obligatoriamente por escrito a la gerencia con copia a los jefes de agencia, para que se adopten las acciones correctivas de manera inmediata.

Los requerimientos de reportes especiales distintos a los rutinarios y que fueren requeridos por los jefes de agencia para mejorar su control y administración, será obligatoriamente requerida por escrito a Gerencia, para que disponga su diseño e implementación. No se atenderán peticiones verbales de reportes; La unidad de sistema procesará los requerimientos, únicamente cuando éstos se hayan solicitado de manera formal.

### **2.10.2. Información contable**

El Departamento de Contabilidad sin perjuicio de las obligaciones establecidas en el *Manual de Funciones*, tiene las siguientes responsabilidades puntuales:

- Emitir estados financieros mensuales, por agencia y consolidados hasta el quinto día de cada mes, éstos serán entregados mediante un memorando interno, a la gerencia;

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

- Cumplir estrictamente con los plazos y condiciones de reporte establecidos por los órganos de control y autoridades respectivas, como son: Declaraciones y pago de impuestos; Reporte y pago de obligaciones laborales.
- Registrar únicamente, las transacciones que cumplan con las formalidades legales y que cuenten con la documentación de soporte correspondiente.
- La sola disposición verbal o escrita de la gerencia o de uno o varios directivos, si éstas contravienen la Ley o la normativa interna vigente, no constituye documentación de soporte y convierte al contador general en responsable solidario de los efectos que se deriven del cumplimiento de tales disposiciones.
- Por ningún motivo, procesará o registrará una transacción que implique el incumplimiento de formalidades establecidas en disposiciones legales o reglamentarias de carácter tributario, las sanciones o multas que se deriven de dichos incumplimientos serán de cargo de la unidad de contabilidad y específicamente de la persona que la haya procesado.
- Los comprobantes de contabilidad en todos los casos que se requieren, deberán incluir las firmas de responsabilidad de la persona que efectuó el registro y del contador general que aprueba o supervisa.
- Las cuentas contables, cuyos saldos corresponden a la sumatoria de saldos individuales de número extenso, deberán conciliarse de manera obligatoria, todos los meses. Se solicitará a sistemas el soporte de los anexos de detalle, con corte a la fecha de cierre, de los siguientes rubros: Cartera de Créditos; Captaciones en depósitos a plazo; Certificados de aportación; Intereses pagados y/o provisionados; Intereses ganados
- Las políticas y procedimientos puntuales de registro contable, deberán establecerse en el Manual de Políticas de Contabilidad, Emisión de Estados Financieros e Información Contable.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

## **2.10. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo. Realizan actividades de monitoreo del sistema de control interno los siguientes órganos internos:

### **2.11.1. Evaluaciones internas**

- Consejo de Administración;
- Consejo de Vigilancia (Comité de auditoría)
- Gerencia

### **2.11.2. Evaluaciones Externas**

- Auditoría Interna
- Evaluaciones separadas
- Auditoría Externa
- Calificadora de Riesgos:

“Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador” Art. 86. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

### **2.11.3. Evaluación y Comunicación de deficiencias**

La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma apertura a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo, según corresponda.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

Las deficiencias de los componentes del control interno pueden surgir a través de diversas fuentes:

- Actividades de supervisión incluidas evaluaciones continuas e independientes.
- Otros componentes del control interno realizarán asimismo aportaciones en relación con el funcionamiento de dicho componente.
- Grupos de interés externos tales como clientes, proveedores, auditores externos y reguladores proporcionarán con frecuencia información importante sobre los componentes de control de la entidad.

La comunicación de las deficiencias de control interno dependerá de los criterios establecidos por los reguladores, los organismos y la dirección y los directivos según proceda.

Es clave que las deficiencias de control interno se comuniquen a las partes interesadas adecuadas para que se adopten medidas correctivas y las organizaciones puedan lograr sus objetivos.

#### **2.11.4 Medidas correctivas de supervisión**

Una vez evaluadas las deficiencias de control interno y comunicadas a los responsables de adoptar medidas correctivas, la dirección efectuará un seguimiento de si dichos esfuerzos correctivos se han llevado a cabo de forma oportuna aplicando criterio profesional a la hora de determinar cómo se solucionan las deficiencias y qué criterio profesional se deberá aplicar por parte de las personas responsables de definir, poner en funcionamiento y desplegar controles que lleven a cabo los principios establecidos.

## **POLÍTICAS**

### **3.1. POLÍTICAS GENERALES**

- 3.1.1. La gestión de Control Interno irá direccionada a toda la Cooperativa en todos sus niveles y a todas las funciones.
- 3.1.2. La Cooperativa con la finalidad de cumplir con los objetivos de control interno adoptará el esquema basado en el modelo COSO.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

- 3.1.3. Las unidades y/o departamentos objeto de revisión deben presentar toda la información que les sea requerida, de acuerdo a su plan operativo anual o tareas encomendadas por la Gerencia General.
- 3.1.4. Todas las áreas apoyarán las labores de Control Interno.
- 3.1.5. La Cooperativa es responsable de fomentar el desarrollo del control interno y poner a conocimiento temas inherentes a este tema a empleados y funcionarios a todos los niveles de la organización, capacitando al personal al menos una vez al año.
- 3.1.6. Los productos y servicios que se generen o desarrollen en la Cooperativa deben contar con los debidos controles previos la salida a producción.

### **3.2. ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTROL INTERNO**

- 3.2.1. La Cooperativa contará con un plan anual de control interno adecuado a la organización, estructura, recursos y complejidad de las operaciones de la entidad y a las disposiciones legales vigentes que rigen sobre la materia.
- 3.2.2. El Plan Anual de Control Interno debe estar alineado a los objetivos estratégicos institucionales considerando la priorización de proyectos o actividades relevantes.
- 3.2.3. El Plan Anual de Control Interno debe especificar las actividades a ejecutarse durante el periodo fiscal comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.

### **3.3. EVALUACIÓN DEL RIESGO**

- 3.3.1. Control Interno comunicará a la Unidad de Riesgos los riesgos identificados y controles implementados en sus revisiones.

### **3.4. ACTIVIDADES DE CONTROL**

- 3.4.1. Control Interno propondrá a la Gerencia General e implementará en los procesos: controles preventivos, detectivos, correctivos, manuales, automatizados o informáticos y administrativos.
- 3.4.2. Control Interno apoyará a la implementación de los controles a nivel

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

institucional, especialmente en las actividades que apoyen a la generación de medidas para limitar los riesgos que puedan afectar al alcance de los objetivos organizacionales.

- 3.4.3. Control Interno mantendrá archivos físicos y digitales de la documentación de las revisiones e información bajo su custodia y de mecanismos de seguridad, durante el tiempo que determinen los organismos de control (diez años).
- 3.4.4. Control Interno verificará los controles levantados en cada proceso a fin de confirmar su efectividad.
- 3.4.5. Es responsabilidad de las Jefaturas notificar a Control Interno la falta o deficiencia de controles involucrados en la ejecución de sus procesos diarios.

### **3.5. REVISIÓN DE CONTROLES EN LOS PROCESOS**

- 3.5.1. Todo proceso de revisión efectuado por Control Interno debe ser documentado en registros que evidencien la implementación de los controles en cada etapa del proceso.
- 3.5.2. Las revisiones realizadas por Control Interno deberán sujetarse al plan operativo, pudiendo hacer excepciones en caso de requerimientos específicos de la Gerencia General en revisión de temas adicionales de interés de la administración.
- 3.5.3. Los dueños de los procesos serán responsables de la implementación de los controles aprobados por la Gerencia General, y tendrán el apoyo de Control Interno hasta que éstos sean implementados y aplicados correctamente a nivel institucional.

### **3.6. CUMPLIMIENTO, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE CONTROLES**

- 3.6.1. Control Interno es responsable del seguimiento y monitoreo de los controles implementados, permitiendo determinar la efectividad de su aplicación.
- 3.6.2. En caso de evidenciarse el incumplimiento de algún control debidamente justificado por parte de un funcionario o empleado y esto cause algún perjuicio de cualquier tipo para la Institución, Control Interno podrá solicitar a Gerencia General la aplicación del Reglamento Interno.

	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN:1.0</b>	
		<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	

3.6.3. Control Interno definirá la periodicidad del monitoreo que se realizará a los controles implementados dependiendo de la criticidad del proceso.

### **3.7. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE CONTROL INTERNO**

3.7.1. Todo procedimiento de revisión que sea ejecutado por Control Interno, debe ser comunicado mediante informe dirigido a la Gerencia General con copia a las áreas involucradas y a la Unidad de Riesgos Integrales.

3.7.2. Los informes de control interno deben comunicar los resultados de la implementación, definición de responsables de ejecución y la periodicidad del monitoreo de los controles una vez definidos e implementados conjuntamente con los dueños del proceso.

3.7.3. Control Interno debe presentar un informe mensual a Gerencia General de las actividades desarrolladas en las cuales se incluya los resultados de los seguimientos realizados a los controles implementados en la institución.

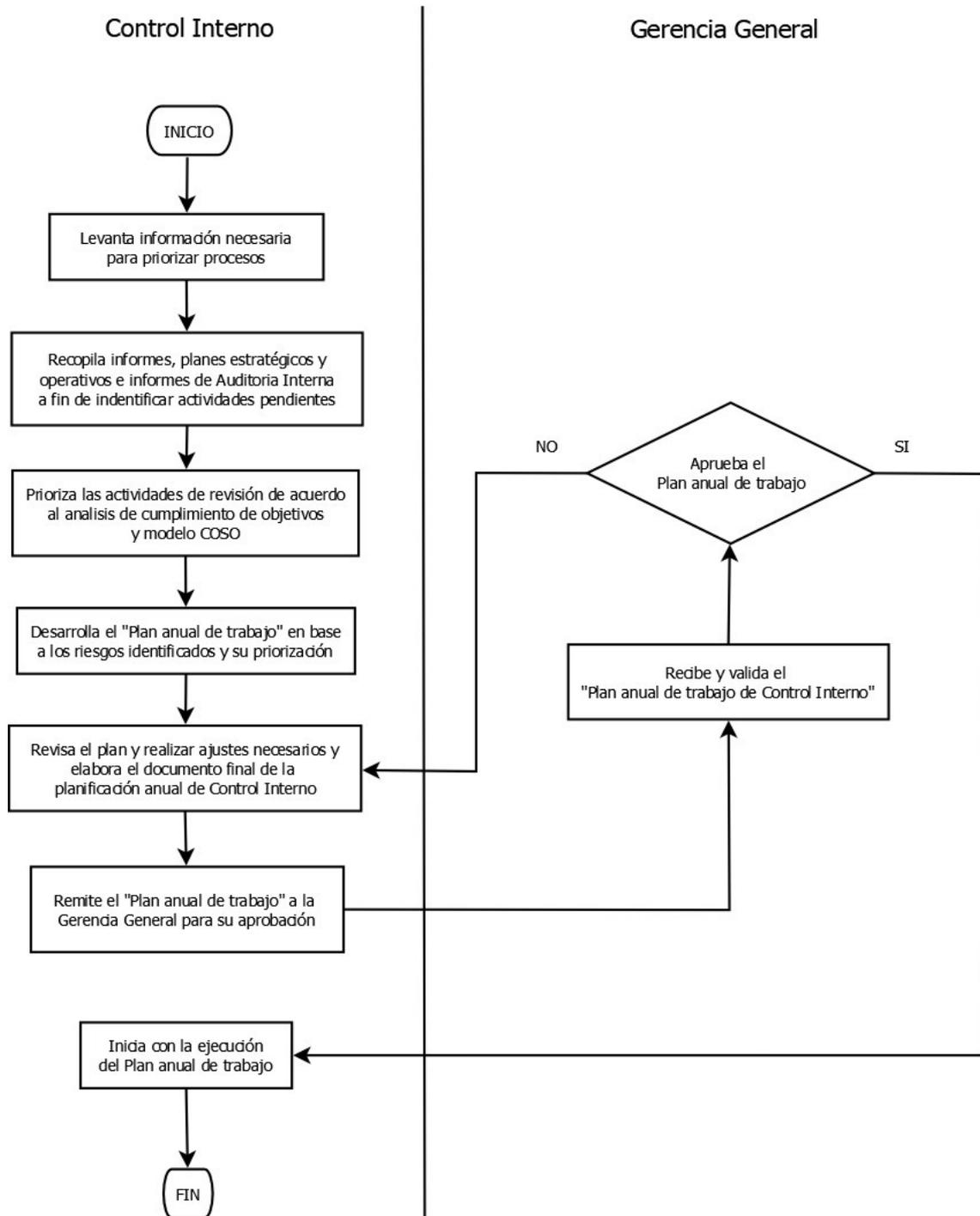
### **3.8. CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS**

3.8.1. El incumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la presente normativa serán sancionados conforme al Código de Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo debidamente aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

3.8.2. Se faculta a la Gerencia General determinar y aprobar los procedimientos inmersos en el presente manual, los mismos definen los métodos de trabajo empleados por los responsables de su ejecución a fin de alcanzar los resultados esperados del proceso y el cumplimiento de la presente normativa

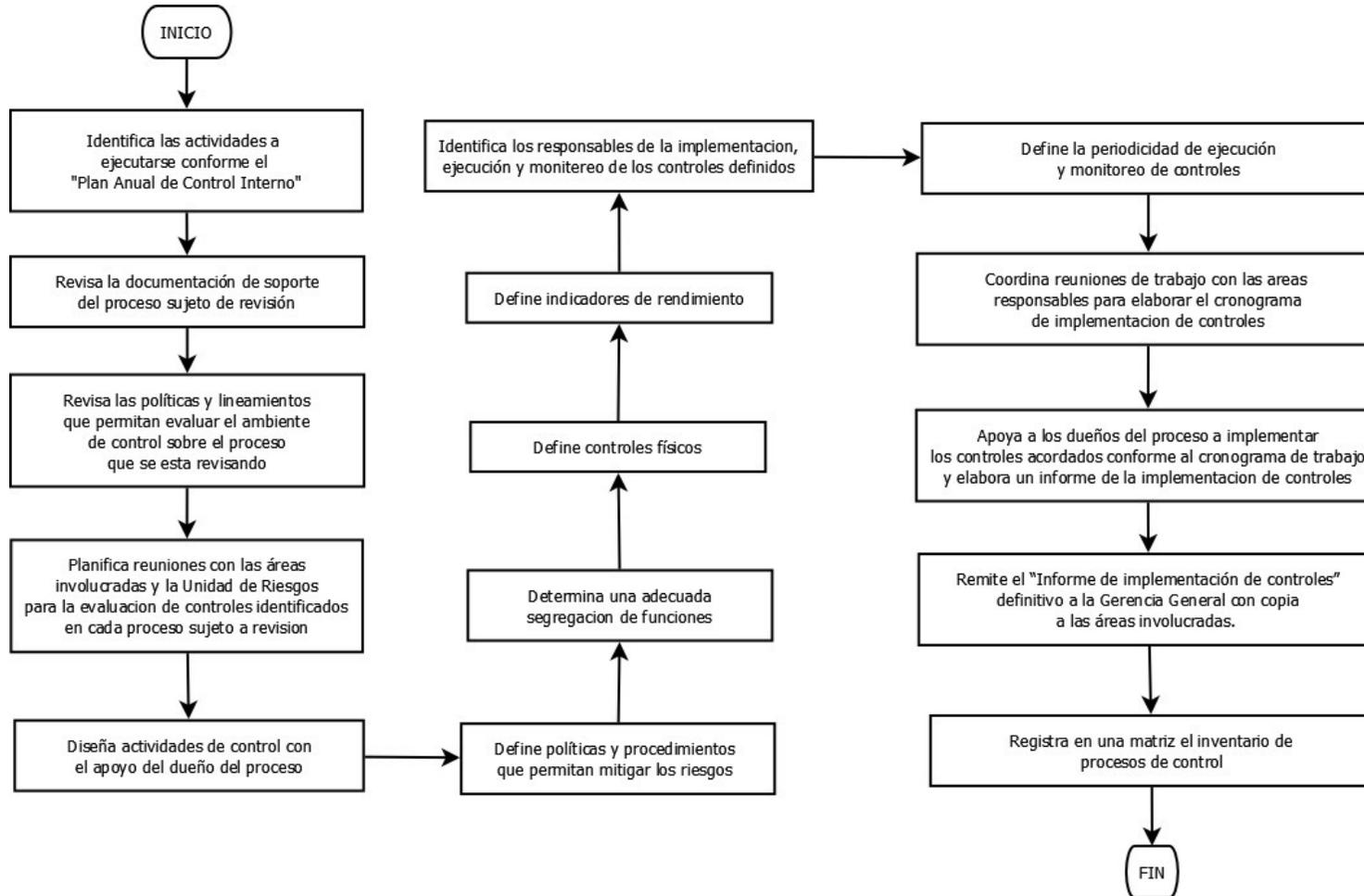
## PROCESOS

### 4.1. ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTROL INTERNO



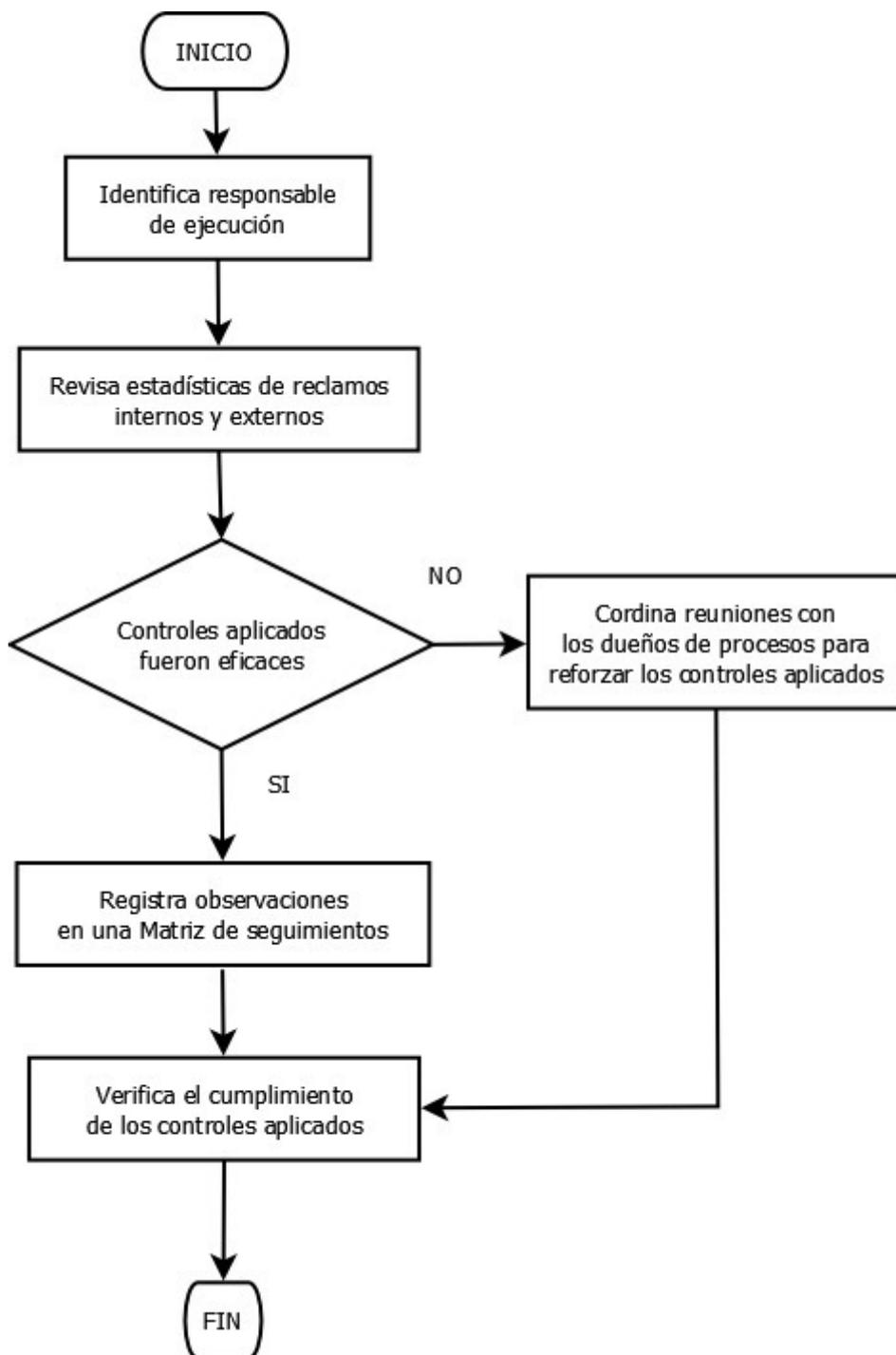
## 4.2. EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE REVISIÓN DE CONTROL INTERNO

### CONTROL INTERNO



### 4.3. SUPERVISIÓN DE CUMPLIMIENTO DE CONTROLES

#### CONTROL INTERNO



## 4.4. IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES EN PROCESOS NUEVOS

