

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE
FINANCIERO, BASADO EN LA NORMA ISO 9001: 2015, PARA LAS
ASOCIACIONES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ARÉVALO GONZÁLEZ, SUSANA

CERÓN LUNA, LILIANA EMPERATRIZ

MELARA CRUZ, SORAYA BITTIA

PARA OPTAR EL GRADO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

ABRIL 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General:	Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública:	Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador General de Seminario de Graduación	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario Graduación de la Escuela de Contaduría Pública:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Directora:	Licda. Iris Carolina Bonilla Aguilar
Jurado Examinador:	Lic. Carlos Ernesto Ramírez
	MAF. Wilson Alexander Pérez Clemente
	Licda. Iris Carolina Bonilla Aguilar

Abril, 2019

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por su infinita misericordia de permitirme vivir para terminar una etapa más de preparación académica, por estar presente en cada paso que he dado y decisión que he tomado, por estar presente cuando a pesar de estar rodeada de muchas personas me he sentido completamente sola; a mi hermano con quien me hubiera gustado compartir mis alegrías y mis tristezas pero que ya está en la gloria de Dios, a mi padre y a mi madre a quienes deseo su bienestar, a todos mis amigos y amigas quienes siempre expresaron palabras de ánimo, a mis tan amadas mascotas quienes siempre le han dado sentido a mi vida, así mismo agradezco a la Universidad de El Salvador por formarme académicamente.

Susana Arévalo González

Primeramente doy gracias a Dios por brindarme la oportunidad de coronar mi carrera con éxitos y haber sido mi fortaleza, guía, mi fiel y confidente amigo que me ha apoyado durante este proceso y ser la fuente de sabiduría e inspiración para continuar hacia adelante “Clama a mí y yo te responderé...”; así mismo agradezco a mi padre Osmin Cerón quien está en la gloria de Dios y a mi madre Sara Elizabet Luna por su amor, esfuerzo, confianza y apoyo incondicional que me brindaron desde el inicio hasta el final de esta ardua carrera, a mis hermanos(as) por su amor, comprensión y por estar conmigo cuando más los necesite también a familiares y amigos por sus palabras de ánimo, agradezco a la Universidad de El Salvador por brindarme sus herramientas para formarme académicamente.

Liliana Emperatriz Cerón Luna

A Dios que con su infinita misericordia me acompañó en esta meta y reconozco que sin él no hubiese podido. Mis padres Jorge Melara y María de Melara que con amor estuvieron conmigo en tantas noches de desvelo en tristezas, alegrías y nunca cesaron de orar por mí, sin duda puedo decir que es un logro compartido. A mi esposo Henry Ayala por su amor, por su paciencia, por cada palabra y cada gesto de cariño y comprender el tiempo dedicado para esta meta. A la Universidad de El Salvador por formarme y a todas esas personas especiales que Dios puso en mi camino: familia, amigos, trabajo y amigos iglesia IBM que me animaron y que siempre desearon lo mejor para mí. Feliz y agradecida Habacuc 2:3.

Soraya Bittia Melara Cruz

ÍNDICE

CONTENIDO	
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	1
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. Novedoso	4
1.3.2. Factibilidad	4
1.3.3. Utilidad social	5
1.4. OBJETIVOS	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos	6
1.5. HIPÓTESIS	7
1.5.1. Hipótesis	7
1.5.2. Operacionalización de hipótesis y sus variables.	7
1.6. LIMITACIONES	8
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	10
2.2. DEFINICIONES	10
2.3. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	13
2.3.1. Distribución de asociaciones cooperativas a nivel nacional	13
2.3.2. Contribución en la economía nacional e internacional	14
2.3.3. Fraudes financieros y su trascendencia en las cooperativas	17
2.3.4. Casos de fraudes financieros en cooperativas en El Salvador	20
2.4. MARCO LEGAL	21
2.4.1. Ley General de Asociaciones Cooperativas.	22
2.4.2. Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.	23

2.4.3.	Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.	24
2.4.4.	Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito	24
2.4.5.	Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos	25
2.4.6.	Ley Contra la Usura	25
2.5.	MARCO TÉCNICO	26
2.5.1.	Norma ISO 9001:2015	26
2.5.2.	COSO ERM 2017	38
3.	CAPÍTULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.1.	ENFOQUE Y TIPO DE ESTUDIO	44
3.2.	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.2.1.	Teórica	44
3.2.2.	Temporal	45
3.2.3.	Espacial o geográfica	46
3.3.	SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO	46
3.3.1.	Unidad de análisis	46
3.3.2.	Población y muestra	46
3.4.	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	48
3.5.	PROCESAMIENTO DE DATOS	48
3.6.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	49
3.7.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	50
3.7.1.	Tabulación y análisis de resultados	50
3.7.2.	Diagnóstico	59
4.	CAPÍTULO IV - MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FINANCIERO, BASADO EN LA NORMA ISO 9001: 2015, PARA LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	62
4.1.	PLANTEAMIENTO DEL CASO	62
4.2.	GENERALIDADES	63
4.3.	ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN	64
4.4.	BENEFICIOS Y LIMITANTES	66
4.4.1.	Beneficios	66
4.4.2.	Limitantes	66

4.5.	MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES FINANCIEROS	67
4.5.1.	Estructura organizativa	67
4.5.2.	Manual de políticas del control interno	69
4.5.3.	Levantamiento de flujos de procesos del área de créditos	74
4.5.4.	Mejora Continua	75
4.5.5.	Acciones correctivas y preventivas	80
4.5.6.	Indicadores de desempeño de procesos e indicadores de calidad	82
4.5.7.	Proceso de retroalimentación de seguimiento y gestión de riesgos	86
	CONCLUSIÓN	95
	RECOMENDACIONES	97
	TERMINOLOGÍA O SIGLAS DE LA INVESTIGACIÓN	99
	BIBLIOGRAFIA	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de hipótesis y sus variables	8
Tabla 2.	Casos de fraude en cooperativas	21
Tabla 3.	Diferencias en terminología	35
Tabla 4.	Diferencia en contenido	35
Tabla 5.	Matriz de indicadores de desempeño de procesos	84
Tabla 6.	Matriz de indicadores de monitoreo de calidad	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cooperativas por tipo a nivel nacional	14
Figura 2. Normativa Nacional e Internacional.	22
Figura 3. Principios ISO 9001:2015	27
Figura 4. Gestión de riesgo empresarial	39
Figura 5. Comparativo control interno	59
Figura 6. Estructura del plan de la solución	64
Figura 7. Propuesta de estructura organizativa	68
Figura 8. Acciones de mejora	76
Figura 9. Responsabilidades del comité de calidad	78
Figura 10. Aportes del canal de denuncias	79
Figura 11. Fuente de acciones	80
Figura 12. Formato de control de acciones	82
Figura 13. Proceso de retroalimentación	87
Figura 14. Gestión de retroalimentación	87
Figura 15. Evaluación de 360°	90
Figura 16. Cuadro de mando integral (BSC)	92
Figura 17. Principios claves sobre el desempeño	94
Figura 18. Ventajas de la retroalimentación	94

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Solicitud llenada de encuesta
Anexo 2. Encuesta
Anexo 3. Tabulación de encuesta
Anexo 4. Evaluación de competencias
Anexo 5. Evaluación de indicadores

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad El Salvador se enfrenta a diversos fraudes financieros que afectan al sector cooperativo de ahorro y crédito, en vista de cómo va incrementándose los casos al respecto, se ve la necesidad de proporcionar a las cooperativas una herramienta que contribuya a enfrentar de manera eficiente dichos fraudes así poder minimizar el riesgo.

En respuesta a la problemática que se enfrentan las cooperativas de ahorro y crédito se ha diseñado un modelo de control interno para la prevención del fraude financiero con base en la norma ISO 9001:2015, se realizó la investigación con el objetivo de proporcionar una herramienta que oriente a dicho sector para poder prevenir el riesgo y así mismo mejorar su control interno.

La presente investigación tiene un alcance hipotético – deductivo, además tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más variables y en donde la variable Modelo de control interno basado en Norma ISO 9001:2015 se medirá con el impacto que causa la variable Fraudes Financieros; haciendo uso de técnicas e instrumentos como el cuestionario el cual fue orientado a las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito del municipio de San Salvador, como resultado se determinó: Las cooperativas de ahorro y crédito cuentan con un control interno deficiente, ya que no se incorporan a sus procesos los enfoques basado en riesgo, procesos, de calidad y la mejora continua aportes que son importantes implementarse para mejorar y reestructurar dicho control interno para que pueda enfrentarse a la problemática latente.

INTRODUCCIÓN

Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito como parte de la economía social del país constituyen una estrategia significativa para el desarrollo local y crecimiento de sus participantes, según datos estadístico del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo la inscripción de nuevas asociaciones cooperativas va en aumento; sin embargo como todo tipo de organización se enfrentan a acciones fraudulentas que pueden perjudicar su crecimiento, entre estas acciones están los fraudes financieros, y es precisamente por esa problemática que surgen interrogantes como: ¿ Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito cuentan con estrategias para hacer frente a fraudes financieros?, ¿Consideran relevante el control interno con un enfoque preventivo?, entre otras interrogantes relacionadas.

Este documento contribuirá a la constante búsqueda de prestar servicios de calidad y prevenir fraudes financieros donde se propone una estructura de modelo de control interno con enfoque preventivo que incluye elementos considerados por la Norma ISO 9001:2015; si bien resulta casi imposible eliminar totalmente el riesgo en las cooperativas, un control interno preventivo en definitiva favorece a detectar oportunamente acciones o conductas irregulares, así como disminuir su probabilidad de ocurrencia e impacto, el trabajo está compuesto por cuatro capítulos que se explican a continuación:

En el capítulo I se encuentra la situación problemática objeto de estudio con el fin de evaluar las causas y consecuencias de la misma, se plantean las limitantes además se muestran los objetivos que brindan como solución el diseño del modelo de control interno.

Para proponer una herramienta de control interno que sea efectivo se ha considerado en el capítulo II, los enfoques de procesos, pensamiento basado en riesgos y la mejora

continúa que se establecen en la norma ISO 9001:2015, así mismo se toma en cuenta el ciclo PHVA. También se considera la interrelación que tiene la norma ISO 9001:2015 con la normativa técnica COSO ERM 2017 para que se complemente la herramienta propuesta.

El análisis de la investigación se muestra en el capítulo III donde se evalúan cada una de las variables que intervienen en el estudio para llevarlo a cabo se ha considerado el método hipotético deductivo, haciendo uso de la encuesta como instrumento de recolección de la información la cual se tabuló y se presentó un análisis de resultados por pregunta.

En capítulo IV se plantea la estructura del modelo de control interno que permitirá prevenir fraudes financieros en las cooperativas dicha guía está diseñada de la siguiente manera: estructura organizativa, manual de políticas de control interno, levantamiento de flujos de procesos según alcance determinado en el proceso de otorgamiento de créditos, aplicación de mejora continua en base a ciclo PHVA, acciones correctivas y preventivas, indicadores de desempeño de procesos y monitoreo de calidad, proceso de retroalimentación de seguimiento y gestión de riesgos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Los fraudes financieros que surgen a raíz de las deficiencias en los controles internos continúan representando una constante amenaza al crecimiento integral de las organizaciones y se convierten en el escenario perfecto para llevar a cabo actos ilícitos.

El fraude es un fenómeno que responde a muchos factores principalmente a la falta de integridad y ética en los miembros que forman parte de una cooperativa; en consecuencia el control interno ha tomado mucha importancia en los últimos años, debido a la cantidad de riesgos que se han manifestado en las asociaciones cooperativas, generando vulnerabilidad de pérdidas financieras a raíz de solicitudes de asociados con mal récord crediticio, quejas y denuncias, mala imagen reputacional, alta cartera moratoria, y decrecimiento en las metas de otorgamiento de créditos, lo anterior como resultado de los procedimientos mal aplicados a los controles, así como el deficiente manejo de la prevención de fraudes en la gestión administrativa y empresarial en el proceso de otorgamiento de créditos.

El funcionamiento de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito se rigen según las leyes publicadas por la Superintendencia del Sistema Financiero y el INSAFOCOOP, aplicando el control interno según la administración de sus riesgos empresariales; por lo tanto necesitan realizar una debida actualización en sus procesos para el cumplimiento de controles internos; como consecuencia enfrentan nuevos desafíos en busca de sostenibilidad y seguridad en sus procesos, por esas razones ha sido necesario

adoptar cambios estratégicos e innovadores, con el objetivo de estar a la vanguardia de las necesidades vigentes y brindar cumplimiento a las diferentes normas que rigen el enfoque preventivo que día a día va teniendo mayor auge en la mitigación de riesgos financieros y operativos.

Con base en el análisis de la situación del país se ha identificado que las asociaciones cooperativas dedicadas al ahorro y crédito son vulnerables a fraudes financieros que surgen a raíz de diferentes condiciones, que se deben tener bien definidas con el propósito de proporcionar una herramienta útil que contribuya a la prevención de los mismos, de esa forma las asociaciones cooperativas logren obtener resultados esperados; algunos aspectos negativos que pueden considerar la administración al momento de tomar decisiones estratégicas son los siguientes:

- ✓ Transferencia de información confidencial a personas no autorizadas, con la finalidad de afectar la imagen reputacional de la cooperativa.
- ✓ Realizar actos que conlleven a la duplicidad de la información o documentos sensibles para beneficio del socio o terceros.
- ✓ Manipulación indebida de la información financiera de los socios y terceros con el objetivo de que sea compensado personalmente.
- ✓ Control deficiente sobre los créditos de consumo otorgados, que permitan la autorización del mismo sin realizar un exhaustivo análisis a la respectiva solicitud.

Por otra parte, es importante considerar aspectos positivos que caracterizan a la situación problemática, para una mejor valoración del mismo:

- ✓ Oportunidad para el mejoramiento de procesos del área de créditos.

- ✓ La administración de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito al verificar que los indicios de fraude al que se exponen son altos, consideran la necesidad de un enfoque orientado a prevenir riesgos.
- ✓ Se validan nuevos controles, para enfrentarse a las diferentes situaciones así minimizar fraudes financieros en el área de créditos.
- ✓ El aprovechamiento de recursos financieros, dependerá de la decisión de realizar una evaluación, análisis y ejecución de procesos del área de créditos que incorporen calidad.
- ✓ El personal cuenta con un alto nivel de especialización, para controlar y solucionar de manera eficaz las diferentes circunstancias que se dan en el control interno del área de créditos, además tomar en cuenta la implementación de educación continua.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Considerando los efectos perjudiciales de los fraudes financieros y haciendo uso de la disciplina de la auditoría con un enfoque preventivo, la investigación está encaminada a diseñar medidas que contribuyan a no permitir condiciones que hagan posible el cometimiento de actos ilícitos y la evaluación de indicadores del desempeño en términos claros, precisos, concretos y explícitos, por esa razón se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo impactaría al desempeño y crecimiento económico de las asociaciones cooperativas dedicadas al ahorro y crédito, la no implementación de un modelo de control interno eficiente y efectivo para la prevención de fraudes financieros enfocado al área de créditos?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Novedoso

La investigación es novedosa por la aplicación del sistema de gestión de calidad según versión ISO 9001-2015 como valor agregado a incorporarse en el modelo de control interno en las asociaciones considerando un enfoque preventivo ante fraudes financieros.

Es importante mencionar que el modelo de control interno basado en la norma ISO 9001:2015 estará orientado a las asociaciones cooperativas dedicadas al ahorro y crédito ya que se considera un sector vulnerable frente a fraudes financieros según el análisis de situaciones que han surgido a lo largo del tiempo en El Salvador.

Además, genera un valor agregado en la toma de decisiones estratégicas e integrales, innovadoras en las asociaciones cooperativas; así mismo a mejorar su desempeño global y mitigar sus riesgos, aumentando su rentabilidad, siendo más confiable y también conlleva a que este tipo de organización adquiriera buena imagen reputacional.

1.3.2. Factibilidad

La investigación se considera factible, ya que existe la disponibilidad de información general sobre el funcionamiento de este tipo de cooperativas y se encuentran regidas por INSAFOCOOP ente rector de dichas organizaciones; así también se cuenta con los lineamientos de COSO ERM 2017 que brindan técnicas adecuadas al modelo con enfoque de riesgos al control interno.

Así mismo se cuenta con asesoría por parte del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

1.3.3. Utilidad social

La investigación fortalecerá el control interno de las asociaciones cooperativas dedicadas al ahorro y crédito en el departamento de créditos, a través del aporte de un modelo de control interno basado en la normativa ISO 9001-2015 que considera el enfoque a procesos, pensamiento basado en riesgos y mejora continua con el propósito de prevenir fraudes financieros.

Así mismo la investigación beneficiará a los siguientes sectores:

A. Sector empresarial

Para las empresas que su rubro es ahorro y crédito como cooperativas así mismo a otras entidades de diferente actividad, con el objetivo de establecer un control interno que contribuya a cumplir un estándar de calidad y prevención de fraudes financieros logrando mitigar riesgos, brindando condiciones que permitan una evaluación para su posible certificación a la Norma ISO 9001:2015.

B. Sector poblacional

A todas las personas que están asociadas a las cooperativas, que puedan tener la seguridad que su ahorro o su crédito está siendo controlado de la forma más eficiente y confidencial, ya que su gestión de calidad es confiable y trabaja a través de políticas preventivas ante fraudes financieros, garantizando la satisfacción de sus asociados.

C. Sector académico

Apoya a los estudiantes con fundamentos sólidos a través de un modelo de control interno basado en un sistema de gestión de calidad en las asociaciones cooperativas con enfoque preventivo de fraudes financieros.

Además, se considera que dicho sector forme parte del proceso de educación continua, para mantenerse actualizados de las modificaciones que se realizan a las diferentes normas o leyes, generando valor e innovación para cumplimiento en la ejecución de las auditorías y ser más eficientes con los servicios profesionales a ofertar.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de control interno de acuerdo con los elementos de la Norma ISO 9001-2015 en cuanto a calidad, para la prevención de fraudes financieros del área de créditos en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, para lograr un mejor desempeño y crecimiento económico.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Proponer un organigrama y manual de control interno que contribuya a mejorar el desempeño y prevenir fraudes financieros.
- ✓ Establecer los indicadores del desempeño de los procesos y monitoreo de calidad del área de créditos como una herramienta útil, para la calidad de medición y análisis en el control interno.
- ✓ Implementar acciones correctivas y preventivas, para que se evite la reincidencia de problemas en los procesos del área de crédito.

- ✓ Ejecutar herramientas de retroalimentación y seguimiento como estrategia para mejorar los procesos.

1.5. HIPÓTESIS

Ante la problemática citada, y tomando en cuenta que el método de estudio utilizado en la investigación es el hipotético deductivo, se formuló la respectiva hipótesis, de la cual se desglosan las variables independiente y dependiente:

1.5.1. Hipótesis

La investigación toma en cuenta la siguiente hipótesis para validar los diferentes tipos de fraudes financieros, determinar las causas y consecuencias que se originan de tal situación en las asociaciones cooperativas:

“La adopción de un modelo de control interno basado en norma ISO 9001:2015, contribuirá a prevenir fraudes financieros dentro del departamento de crédito en las asociaciones cooperativas dedicadas al ahorro y crédito.”

1.5.2. Operacionalización de hipótesis y sus variables.

A continuación, se da a conocer la respectiva operacionalización de hipótesis que sirve para refutar o aprobar las consecuencias provenientes de fraudes financieros. La hipótesis consiste en: “La adopción de un modelo de control interno basado en norma ISO 9001:2015, contribuirá a prevenir fraudes financieros dentro del departamento de crédito en las asociaciones cooperativas dedicadas al ahorro y crédito.”

Tabla 1.
Operacionalización de hipótesis y sus variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
	V. INDEPENDIENTE	
La adopción de un modelo de control interno basado en la norma ISO 9001:2015, contribuirá a prevenir fraudes financieros dentro del departamento de crédito en las asociaciones cooperativas dedicadas al ahorro y crédito	Modelo de control interno basado en Norma ISO 9001:2015	<ul style="list-style-type: none"> · Verificación de proceso de seguimiento de la calidad · Monitoreo de mejora continua · Mitigación de riesgos · Evaluación de acciones correctivas y preventivas
	V. DEPENDIENTE	
	Fraudes Financieros	<ul style="list-style-type: none"> · Revisión de casos de fraudes financieros · Aumento de pérdidas financieras · Deficiencia de controles · Cartera de créditos

Fuente: Elaboración propia

Como hipótesis nula se considera la siguiente: La adopción de un modelo de control interno basado en la norma ISO 9001:2015 no contribuirá a prevenir fraudes financieros dentro del departamento de crédito en las asociaciones cooperativas dedicadas al ahorro y crédito.

De comprobar la hipótesis esta fase implica proponer una solución a la problemática, dicha propuesta consiste en el desarrollo de un modelo de control interno para la prevención de los fraudes financieros, basado en la norma ISO 9001: 2015, para las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, del departamento de San Salvador.

1.6. LIMITACIONES

La investigación está orientada a la obtención de información sobre el control interno de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito con el objetivo de tener un

conocimiento exhaustivo sobre la problemática, así determinar las respectivas consecuencias del mismo además brindar soluciones adecuadas.

Para lograr lo antes expuesto se considera la limitante de poder acceder directamente a casos de fraudes financieros que surgen internamente por el grado de confidencialidad, ya que toda organización toma en cuenta que al proporcionar dicha información se puede divulgar frente a terceros.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Evaluando la situación actual de las cooperativas de ahorro y crédito en el departamento de créditos, es una de las áreas más importantes de las asociaciones cooperativas por ser la encargada de la aprobación de solicitudes de créditos, con la responsabilidad de generar una cartera sana que cumpla con varios objetivos para la organización como el crecimiento económico, cartera de socios sana recuperable, buena recuperación.

Se realizó la visita a las cooperativas con el fin de conocer la situación actual respecto a su control interno dando como resultado: Algunas si tienen procesos estandarizados; la mayoría de cooperativas no cuentan con indicadores de desempeño y monitoreo de calidad; sus controles no se encuentran actualizados debido a la inaplicabilidad de la normativa técnica; no todas disponen de acciones preventivas ó correctivas; respecto al proceso de retroalimentación y seguimiento son ineficaces. Lo anterior son deficiencias que requieren mejorarse para prevenir fraudes financieros y mitigarlos, se identificó que es necesario un modelo de control interno, para que este sea una herramienta que ayude a lograr un mejor desempeño y crecimiento económico.

2.2. DEFINICIONES

Para el desarrollo de la investigación y efectos generales de comprensibilidad se plantean las siguientes definiciones:

Asociación: Es la unión de varias personas para lograr un objetivo en común.

Balanced Scorecard: Es una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas.

Calidad: Conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

Coaching: Es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel.

Control interno: Es el 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 consecución de objetivos.

Cooperativa: Es una asociación libre y voluntaria de personas, que bajo una base democrática y observando los principios cooperativos, unen sus esfuerzos y voluntades dentro de una empresa común, con el objeto de alcanzar beneficios.

Cooperativas de ahorro y crédito: Son aquellas que tienen por objeto fundamental fomentar el ahorro u otorgar préstamos a sus asociados con los recursos aportados por los mismos, a un interés muy bajo, con el fin de eliminar los altos costos que representan los créditos otorgados por los bancos comerciales.

Coso ERM: Es un Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos que está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos.

Fraude: Abuso deliberado de los procedimientos, sistemas, bienes, productos y servicios de una organización, por aquellos que ilegalmente, engañando o aprovechando indebidamente su relación con la misma buscan obtener un beneficio indebido a favor de sí mismos o de terceros.

Fraude financiero: Se puede concebir como la distorsión de la información financiera con el fin de causarle daños o perjuicios a terceros que tengan contacto con esta.

Feedback: Es brindar opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien, permite la comunicación con el fin de facilitar información.

Gestión de riesgos: La cultura o conjunto de procesos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo que se encuentra expuesta una empresa, de tal forma que les permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

ISO 9001: Es un estándar internacional que ha sido adoptado por empresas de todo tipo y tamaño alrededor del mundo. El estándar especifica los requerimientos para la implantación de un sistema de gestión de la calidad, y recoge las mejores prácticas para su aplicación, ya sea interna, para certificación, o con fines contractuales.

Indicador: Son variables que intentan medir de forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones; entre los principales atributos de un buen indicador están la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance.

Indicador de eficiencia: Los indicadores de eficiencia se usan para dar seguimiento al rendimiento de la organización en la transformación de los recursos en bienes y servicios. Es decir, miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

Oficial de Cumplimiento: Es la persona responsable de vigilar la adecuada implementación y funcionamiento del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo en el sujeto obligado.

Riesgo: Se define como la exposición a un evento que puede afectar el logro de las estrategias y los objetivos planteados por cualquier negocio u organización.

Riesgo estratégico: Se define como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas, la aplicación indebida de las decisiones, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios.

Tasa de Interés Moratoria: Es un porcentaje que se cobra por el atraso en el pago de un préstamo o crédito. Estos solo se aplican una vez que vence el plazo límite de pago que se establece con la institución financiera al momento de adquirir un préstamo.

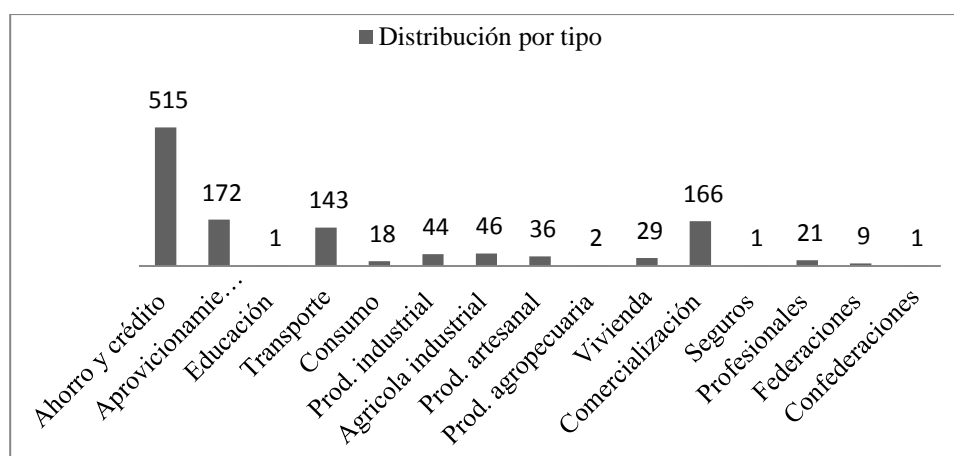
2.3. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

2.3.1. Distribución de asociaciones cooperativas a nivel nacional

Según datos estadísticos proporcionados por INSAFOCOOP cada año se inscriben nuevas cooperativas lo que se traduce como un avance para el desarrollo social del país

puesto que emplean trabajadores directamente y a su vez se promueven las relaciones comerciales. A mayo de 2018 a nivel nacional existe un total de 1,204 cooperativas activas, las cuales se distribuyen de acuerdo a su tipo como se muestra a continuación:

Figura 1. Cooperativas por tipo a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por INSAFOCOOP

2.3.2. Contribución en la economía nacional e internacional

El cooperativismo tiene un valor significativo en las economías mundiales, lo que ha permitido mejorar el nivel de vida de la mitad de la población mundial, el año 2012 fue proclamado como el año internacional de las cooperativas por la Asamblea General de las Naciones Unidas por su contribución a la reducción de la pobreza, la creación de empleos y la integración social, así como al desarrollo económico y social. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) aprobó en dicho año el Plan para una Década Cooperativa que persigue convertirlas en un modelo empresarial de más rápido crecimiento a finales de 2020.

El plan antes mencionado es la estrategia mundial de la Alianza para las cooperativas a través de sectores y regiones con el fin de que estas sean:

- ✓ El líder reconocido en sostenibilidad económica, social y medioambiental;
- ✓ El modelo preferido por las personas;
- ✓ La forma de empresa de crecimiento más rápido. (Cooperativas de las Américas, 2018)

En El Salvador las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito como organismos autónomos y conformadas por personas unidas voluntariamente continúan incrementando su participación en la economía nacional, durante el período comprendido entre junio de 2016 a mayo de 2017 se han legalizado 35 nuevas cooperativas de ahorro y crédito. (INSAFOCOOP, 2017, pág. 14)

En la investigación se tomó en cuenta el análisis del impacto que las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito tienen en la economía salvadoreña realizada por la Maestría en Desarrollo Territorial de la UCA:

En El Salvador se ha generado una sinergia con la gestión de cooperativas de ahorro y crédito y el Sistema FEDECACES el cual es un ente que ha fortalecido un conjunto importante de las cooperativas de ahorro y crédito del país.

Es indispensable retomar que en medio de la crisis económica del año 2008 a nivel mundial mientras que la banca comercial se estaba retirando de prestar servicios en las cabeceras más importantes de municipios rurales, FEDECACES realizó una agresiva estrategia de expansión con la extensión de diferentes servicios financieros hacia municipios rurales en todo el país.

El Sistema FEDECACES ha colaborado en promover el fortalecimiento de los sectores productivos, el desarrollo social y solidario de las economías locales y el mejoramiento de la autonomía económica en zonas rurales.

La perspectiva sobre la responsabilidad social del Sistema FEDECACES es mantener nivel de sostenibilidad y solvencia financiera de sus cooperativas, como un beneficio directo a los socios. (Villatoro & otros, 2008)

A través de la relación que existe en el conjunto de asociaciones de ahorro y crédito puede considerarse que el objetivo principal de este tipo de asociaciones cooperativas está orientada a favorecer no solo los intereses de sus asociados sino también brindar al público en general el acceso a diversos tipos de crédito que ofrecen, es importante considerar que al sector informal del comercio y a las pequeñas empresas se les dificulta acceder a financiamientos para la subsistencia de sus negocios en sistemas bancarios, ya que estos poseen políticas que impide a dichas entidades la autorización.

Así mismo se puede evaluar y analizar la influencia que las cooperativas de ahorro y crédito tienen en el sector rural de El Salvador actualmente se les permite acceder a créditos a la población de dicho sector con la finalidad de apoyar en el crecimiento de sus ingresos y en la factibilidad de crear su propio negocio, y colabora con la población para que sean emprendedores y líderes en el mercado.

El cooperativismo reúne una serie de elementos, que le permiten, desde la perspectiva de sus miembros, proponer una estrategia de desarrollo alternativo, es decir, una propuesta que considere sus necesidades y reivindique sus intereses. Aquiles Montoya propone que el cooperativismo también es una estrategia alternativa de desarrollo y lo es “de” y “para” los cooperativistas, y está fundamentada en su propio esfuerzo organizativo y productivo y comprende de igual forma los ámbitos económico, político (no partidista) y cultural.

Los ejes esenciales del movimiento cooperativo han radicado, desde esta perspectiva en: capacidad de organización, capacidad de aglutinar intereses de sectores específicos de la sociedad y esfuerzo productivo, es decir, generar riqueza o valor para sus miembros. (Mínima, 2017, págs. 6-7)

Es importante considerar otros aportes realizado por Aquiles sobre la apropiación de los ingresos de las operaciones que realizan las cooperativas, se puede deducir que “uno de los logros más importantes registrados en las organizaciones cooperativas, ha sido su capacidad de mantenerse de manera sostenible, operando y brindando sus servicios, pero en las cooperativas del sector crédito y ahorro, puede observarse una expansión creciente a nuevos servicios y nuevos nichos de mercado como las remesas, la asesoría empresarial, entre otros.” En efecto las cooperativas de ahorro han tenido que competir contra una banca globalizada, y en ese sentido, han hecho mejoras en sus sistemas, normativa interna, manuales, entre otros, con el fin de aumentar el nivel de desempeño. Esto está relacionado con la capacidad de autogestión. (Montoya, 1993, pág. 4)

2.3.3. Fraudes financieros y su trascendencia en las cooperativas

Los fraudes financieros comprenden una amplia gama de actos ilegales y no existe ninguna cooperativa invulnerable debido a que los mismos no reconocen tamaño ni ubicación geográfica; a pesar de la atención y cuidado que las cooperativas puedan tomar respecto a los fraudes siempre los perpetradores diversifican sus acciones y el daño que sobreviene no se reduce solamente a pérdidas económicas si no al perjuicio de la imagen y marca de las mismas, falta de nuevas relaciones comerciales e incumplimiento de metas y objetivos. A continuación, se enlistan algunos fraudes más comunes:

- ✓ Presentación de información falsa o manipulación de la misma: Puede involucrar la inclusión de información falsa como parte de los estados financieros, o bien para la obtención de un beneficio que requiera del cumplimiento de estrictos controles.
- ✓ Soborno: Ofrecimiento de dinero u objeto de valor a una persona para conseguir un favor, o para que no cumpla con un determinado control.
- ✓ Conflicto de interés: Se da cuando un empleado, gerente o ejecutivo de una organización tiene un interés personal y económico no divulgado dentro de una transacción que perjudica a la organización o a los intereses de sus accionistas.
- ✓ Corrupción: Es el mal uso del poder confiado, para lucro personal o de terceros.
- ✓ Estafa: definida como un delito que se ejecuta contra el patrimonio o la propiedad y que se perpetra por medio de un engaño.
- ✓ Skimming: Se produce cuando el efectivo de una organización es robado antes de ser registrado en los libros y registros de la organización, se conoce también como crimen de cuello blanco.
- ✓ Apropiación indebida de activos: Son aquellos esquemas de fraude en los cuales el individuo que lleva a cabo la acción de fraude realiza sustracciones de activos o utiliza tales activos u otros recursos de la organización para beneficio propio.

Debido a las consecuencias de los fraudes financieros muchas cooperativas consideran que invertir en recursos y programas informáticos que protejan de los fraudes es un costo más que una inversión, pero la realidad es que todos los sectores de una organización pueden ser vulnerables ante tal evento.

Los fraudes financieros se consideran uno de los delitos más creativos y en parte la ausencia de controles ha venido a facilitar su práctica, los fraudes pueden ser de índole

administrativo o laboral, sin embargo el resultado siempre tendrá una incidencia negativa en la situación económica de las cooperativas; la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) sostiene que un acto ilícito puede ser ejecutado internamente en una organización por los empleados, gerentes, funcionarios o propietarios, de igual forma externamente por clientes, proveedores y otras partes; la práctica de fraude no hace uso de la violencia más sí del ingenio del defraudador quien conociendo la vulnerabilidad en un sistema de control interno puede llevar a cabo operaciones fraudulentas independientemente del tamaño y tipo de cooperativa, es importante mencionar los resultados obtenidos en una encuesta de fraude corporativo realizada en Argentina el año 2016 por la red global de firmas KPMG que ofrecen servicios de auditoría.

Los resultados que se obtuvieron tienen múltiples interpretaciones. Sin embargo la más importante desde nuestro punto de vista es aquella que nos señala la vulnerabilidad con la que las empresas en Argentina operan en materia de control interno (indicado como el principal factor que contribuyó a la ocurrencia del fraude). (KPMG, 2016, pág. 5)

Así mismo es importante considerar que a raíz de la existencia de fraudes financieros esto se convierte en un ciclo que se conoce como triángulo del fraude que afecta a todo tipo de organización a continuación se detalla más al respecto:

¿Por qué los infractores cometen un fraude? Durante los años 40's, el criminalista y sociólogo estadounidense Donald R. Cressey direccionó su tesis en el estudio de los defraudadores, para lo cual entrevistó a 200 personas encarceladas por este delito. Concluido su trabajo desarrolló un modelo que persiste hasta el día de hoy. Su hipótesis sostiene que las personas confiables se convierten en violadoras de esa confianza cuando se conciben a sí mismas como teniendo un problema económico

no compartible con otros, son conscientes que ese problema puede ser resuelto secretamente violando su posición de confianza, y pueden aplicar a su propia conducta en esa situación razonamientos que les permitirán ajustar sus concepciones de sí mismos como personas de confianza, a sus concepciones de sí mismos como usuarios de los fondos o bienes que les fueran confiados. Esta teoría es mejor conocida como el triángulo del fraude. (Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización Superior, pág. 14)

Donald Cressey planteó tres aspectos que componen el triángulo del fraude, en primer lugar se ubica la oportunidad la cual supone que cuando los controles son deficientes o el personal goza de una posición de confianza puede facilitarles el uso irresponsable de los recursos económicos o gozar de beneficios indebidos a cuenta de la organización, en segundo lugar se posiciona la motivación que puede estar relacionada con la condición económica del defraudador, es decir deudas, obligaciones familiares u otras circunstancias como la ambición; como tercero y último aspecto está la racionalización o actitud que consiste en la justificación o argumentos que el defraudador supone para llevar a cabo acciones ilícitas. (Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización Superior, pág. 30)

2.3.4. Casos de fraudes financieros en cooperativas en El Salvador

Los fraudes financieros se manifiestan en cualquier tipo de organización, se retoman algunos ejemplos de casos de fraudes llevados a cabo dentro de asociaciones cooperativas en las que los defraudadores valiéndose de la vulnerabilidad del control interno lograron beneficiarse de manera ilícita.

Tabla 2.
Casos de fraude en cooperativas

Actividad	Tipo de fraude	Información complementaria
Ahorro y crédito	Estafa	La acusada hacía uso de constancias laborales falsas y pasaba por alto el análisis correspondiente para la solicitud de créditos, situación que le permitió favorecer a personas que no cumplían con los requisitos definidos para los aspirantes de créditos.
Ahorro y crédito	Estafa	Unas ejecutivas de crédito en complicidad con una cajera operaban los abonos de los asociados de tal forma que parte era destinada a disminuir la cuenta por cobrar del asociado y el resto para las cuentas personales de las acusadas.
Ahorro y crédito	Administración fraudulenta	La gerente sacando ventaja de su cargo llevó a cabo operaciones que le permitieron apropiarse de efectivo que no reintegraba.
Producción agropecuaria	Estafa	El ex presidente del consejo de administración convenció a otros asociados para que aprobaran el desembolso de \$ 3,400.00 a cambio de lograr una donación de \$ 250,000.00, sin embargo, nunca recibieron ninguna donación.
Producción agroindustrial	Defraudación	Los acusados prometían pagar un interés del 14%, para no levantar sospechas diseñaron un esquema piramidal para efectuar los pagos del interés, pero fue la Superintendencia del Sistema Financiero quien descubrió el fraude.

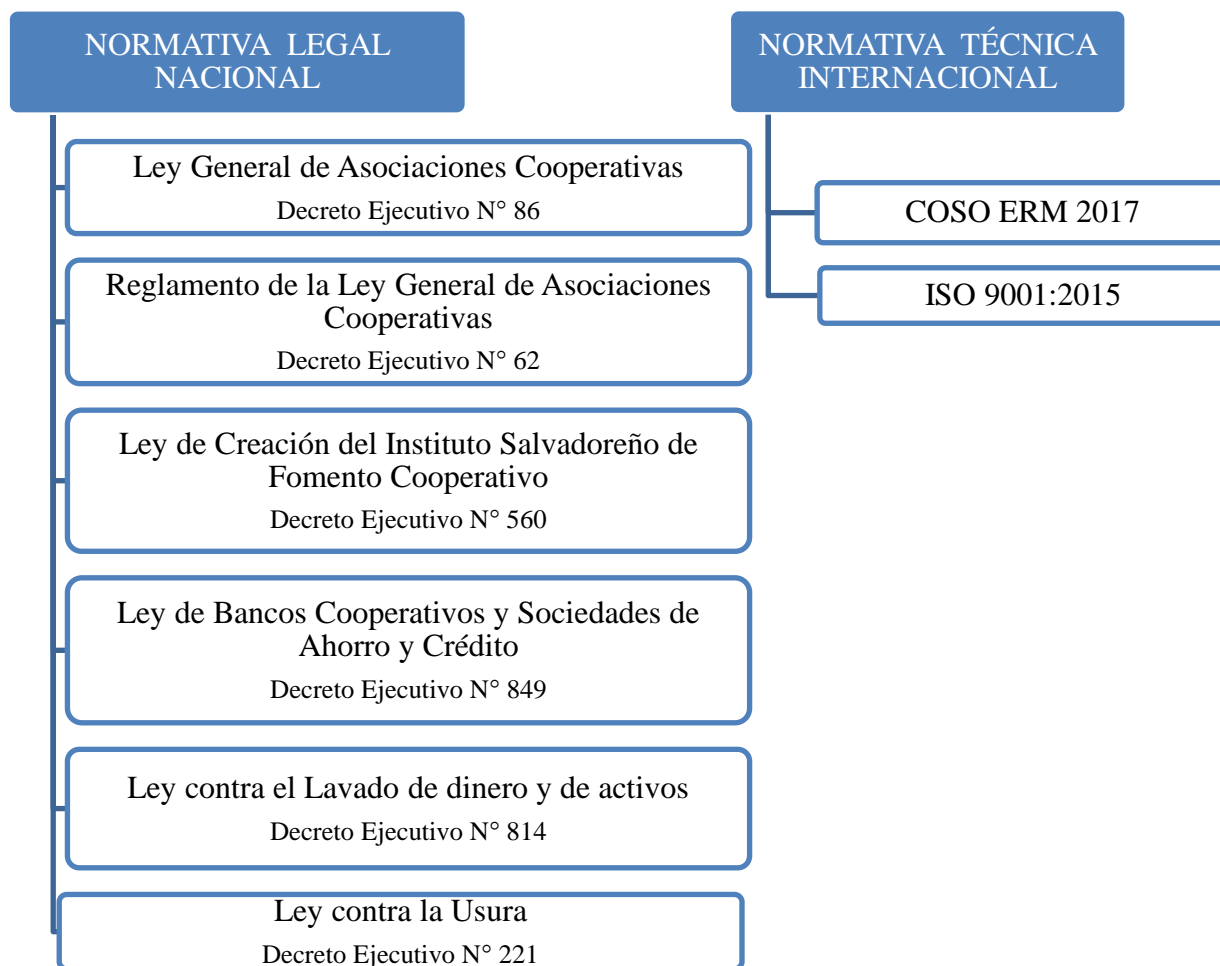
Nota: Información sustraída de noticieros digitales.

Fuente: Elaboración propia con base a noticias de periódicos digitales.

2.4. MARCO LEGAL

La investigación considera la base legal que sustentará el estudio de la misma, a través de leyes, normativas y reglamentos que se presentan a continuación:

Figura 2. Normativa Nacional e Internacional.



Fuente: Elaboración propia

Para la investigación se han tomado como referencia los siguientes artículos de las leyes antes mencionadas que son aplicables a las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito:

2.4.1. Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Es una de las principales leyes que rige al sistema de asociaciones cooperativas y sus asociados además permiten regular su funcionamiento estableciendo las clases de constitución. Para efectos de investigación el literal c del art. 7 establece que las

cooperativas de servicio tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados con el propósito de mejorar sus condiciones económicas, satisfacer sus necesidades. Estos servicios se dividen en nueve tipos definidos en art.12, el tipo asociación cooperativa adoptada para el estudio es ahorro y crédito donde se regula que podrán recibir depósitos de terceras personas en calidad de asociados, es decir personas con algún interés de asociarse y serán autorizados por la junta monetaria después de evaluar las condiciones como el tipo de interés y límite de las operaciones. (Asamblea Legislativa, 1986, págs. 3-4)

Esto permitirá definir el alcance de tipo de cooperativas, para la investigación se considerará la clase de servicios y el tipo de ahorro y crédito.

2.4.2. Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

El reglamento tiene por objeto regular los actos relativos a las asociaciones, dicta normas y procedimientos a seguir para la constitución, funcionamiento, administración y disolución de las mismas.

El reglamento ratifica las clasificaciones y los tipos de asociaciones cooperativas se detallan en el capítulo III en sus artículos 98 y 99. Se establece una sección sobre el tipo de ahorro y crédito, además define que es una cooperativa de ahorro y crédito, para una mayor comprensión sobre el área de investigación. El art.101 considera que debe crearse el comité de crédito y la infra- estructura necesaria para la realización de las operaciones y actividades. (Asamblea Legislativa, 1986, págs. 25-26)

2.4.3. Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

Esta Ley establece las atribuciones y la forma en que el instituto tiene que ser administrado, a fin de cumplir con sus objetivos, de promover, coordinar y supervisar a las cooperativas.

La creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), responde a la necesidad de descentralizar la dirección y coordinación de la actividad cooperativa, lo cual servirá de base para evaluar y cumplir los objetivos de la cooperativa. (Asamblea Legislativa, 1969)

La Ley permite a la investigación comprender la necesidad de concentrar la dirección y el tipo de coordinación en las asociaciones para la debida evaluación del riesgo, especificando a los responsables del control interno.

2.4.4. Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito

La Ley tiene por objeto regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los bancos cooperativos y las sociedades de ahorro y crédito que se indican, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus depositantes y socios la más eficiente y confiable administración de sus recursos Art.1 (Asamblea Legislativa, 2000, pág. 2)

Anteriormente la Ley que pretendía regular a las asociaciones cooperativas era la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, en el año 2008 se reformó dicha Ley, modificando el nombre a Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, por el grado de desarrollo alcanzado de las instituciones, se considera que servirá de base

para la investigación, tomando en cuenta la evaluación de un todo en el funcionamiento de las cooperativas.

2.4.5. Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos

La Ley tiene como objeto prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento Art.1. (Ley contra el lavado de dinero y de activos, 1997, pág. 3)

El aporte de esta Ley a la investigación se basa en el artículo 2 literal 19 donde se considera a las asociaciones y el artículo 4 trata sobre los delitos del lavado dinero y de activos y todas las actividades relacionadas con fraudes financieros.

2.4.6. Ley Contra la Usura

La Ley rige a las asociaciones cooperativas en cuanto a las tasas máximas y se resumen en prohibir, prevenir y sancionar las prácticas usureras con el fin de proteger los derechos de propiedad y posesión de personas.

Art.6.- El Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) será la entidad responsable de establecer las tasas máximas, a partir del promedio simple de la tasa de interés efectiva de los créditos, expresada en términos porcentuales. Este porcentaje se establecerá para cada tipo de crédito y monto a que se refiere al artículo 5 de esta Ley. (Asamblea Legislativa, 2012, pág. 4)

La relación con la investigación es la segmentación de créditos, tipo de créditos, montos otorgados, administración, cobro de los créditos, entre otros.

2.5. MARCO TÉCNICO

La investigación considera la siguiente normativa técnica para la aplicación de la misma en que se fundamenta el respectivo análisis del estudio.

2.5.1. Norma ISO 9001:2015

Para una mejor comprensión de la norma técnica se debe considerar los siguientes aspectos:

Un proceso consiste en una serie de acciones realizadas de forma ordenada, dirigida y encaminada hacia un mismo fin, para lograr resultados esperados por una organización, así mismo al tener bien definido en una entidad cada uno de los procedimientos que han sido diseñados con el propósito de mejorar sus beneficios, entre otros. (Definición, 2015)

En toda organización se cuenta con diferentes tipos de sistemas, entiéndase sistema como un conjunto de elementos interrelacionado entre sí, dicho sistema cuenta con principios, reglas que ayudan a desarrollarse como tal y de manera eficiente, para el caso de la investigación se tomará en cuenta un sistema de gestión de calidad. (Significado de sistema, 2018)

Un sistema de gestión de calidad se trata de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí con el propósito de cumplir con la calidad requerida por las partes interesadas de una empresa, para lo cual se toma en cuenta una mejora continua, también se debe considerar dentro de este tipo de sistema un orden, planificación, control, dinamismo para lograr los resultados esperados de forma eficiente en una organización. (Sistemas y calidad total.com, 2011)

A. Principios de la gestión de calidad

La normativa estipula los principios que han sido descritos en la Norma ISO 9000, ya que para todo tipo de organización es de vital importancia trabajar con base en principios con la finalidad de generar un mejor desempeño internamente para ofrecer sus servicios eficaz y eficientemente a sus clientes, en seguida se detallan cada uno de los principios. (Organización ISO, 2015, pág. 8)

Figura 3.
Principios ISO 9001:2015



Fuente: Elaboración propia con base en la Norma ISO 9001:2015 pág. 8

B. Proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad

La norma ISO 9001:2015 es aplicable a todo tipo de organizaciones para decisiones estratégicas, a continuación se describen los beneficios que ofrece la implementación de un sistema de gestión de calidad:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (Organización ISO, 2015, pág. 7)

Con lo antes retomado de la norma ISO 9001:2015, la investigación se enfocará principalmente en los beneficios mencionados en los literales c) y d).

La implementación de un sistema de gestión de la calidad requiere de los siguientes aspectos:

Análisis de la situación actual, mapeo de procesos, documentación de política y plan de calidad, elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo, elaboración del manual de calidad, capacitación, implementación y auditoría interna. (Masferrer, 2017, págs. 1-3)

C. Planificación de un sistema de gestión de calidad

Un sistema de gestión de calidad tiene como uno de sus fines que toda organización ya sea pública o privada realice mecanismos de planificación así mismo que se encuentren debidamente reconocidos por escrito en un manual y documentados; ya que dicha planificación orienta, dirige, estructura, establece objetivos, supervisa, evalúa, entre otros aspectos que se incorporan implícitamente en el proceso. Al considerar dicha planificación se está proporcionando una respuesta a las siguientes interrogantes que sin duda alguna toda organización evalúa: ¿Qué se va hacer?, ¿Con que recursos?, ¿Quién será el responsable?, ¿Cuándo se realizará?, ¿Cuándo se finalizará?, ¿Cómo se evaluarán los resultados?, ¿Cuáles serán los objetivos estratégicos?, entre otros.

Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito al analizar cada una de las preguntas antes detalladas necesitan de una herramienta que sea eficaz para mejorar su control interno, eso es uno de los parámetros a ser considerados en la investigación, así definir un modelo íntegro que sea capaz de suplir sus necesidades.

Al evaluar cada uno de los ítems se pretende colaborar con el modelo para que se encuentre en condiciones óptimas de mitigar el riesgo en el control interno de forma efectiva y eficiente, ya que dicho control es susceptible de ser manipulado con el propósito de cometer fraudes financieros, por lo cual es importante considerar los criterios que se establecen en COSO ERM 2017, los cuales serán explicados más adelante.

D. Enfoque a procesos

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y **el pensamiento basado en riesgos**, el ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe, en consecuencia el enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. (Organización ISO, 2015, pág. 7)

La revisión de la Norma ISO 9001:2015 aplicando ciertos controles internos detallados en la misma, es de vital importancia con el fin de ayudar alcanzar un pleno entendimiento de la mejora y planteamiento de los procesos, con base en un enfoque estratégico y de control, puede ser útil para comprender los beneficios e impactos de riesgo financiero.

“Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos” (Organización ISO, 2015, pág. 8).

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente;
- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) El logro de un desempeño del proceso eficaz;
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información. (Organización ISO, 2015, pág. 8)

Además, la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización:

- a) Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1 de la norma ISO 9001:2015
- g) Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logren los resultados previstos;

- h) Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad. (Organización ISO, 2015, págs. 13-14)

E. Enfoque de riesgos

El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la misma para prevenir su recurrencia. (Organización ISO, 2015, pág. 10)

En la investigación se identifican los riesgos a los que se enfrentan las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito específicamente en el área de créditos, indica la necesidad de implementar medidas de prevención y mitigación para controlarlos.

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades.

“Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establecen una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos” (Organización ISO, 2015, pág. 10).

F. Mejora continua

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del asociado y aumentar la satisfacción del mismo. Éstas deben incluir:

- a. Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;

- b. Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- c. Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

NOTA. Los ejemplos de mejora pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización. (Organización ISO, 2015, pág. 32)

La investigación considera los aspectos que estipula la Norma ISO 9001:2015 para que las asociaciones cooperativas evalúen la proyección de aplicar mejora continua a sus procesos con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia en los mismos que sean adecuados.

- i. No conformidad y acción correctiva

Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:

- a. Reaccionar ante la no conformidad y cuando sea aplicable:
 - ✓ Tomar acciones para controlarla y corregirla;
 - ✓ Hacer frente a las consecuencias;
- b. Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:
 - ✓ La revisión y el análisis de la no conformidad;
 - ✓ La determinación de las causas de la no conformidad;
 - ✓ La determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;
- c. Implementar cualquier acción necesaria;
- d. Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;

- e. Si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados, durante la planificación; y
- f. Si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.

(Organización ISO, 2015, pág. 32)

En función de lo que establece la norma respecto a la mejora es importante analizar y evaluar los resultados de la revisión realizada en el proceso de seguimiento o monitoreo por parte de la dirección o en su defecto del comité de calidad para determinar la necesidad de incorporar dentro del proceso de la mejora las áreas débiles del control interno y así mejorar el rendimiento del mismo; además hacer uso de herramientas y metodologías que sean adecuadas para investigar las causas de ese bajo rendimiento y con enfoque a establecer una mejora continua.

También se debe establecer un control de procesos y quien comunicará, cómo se dará seguimiento a las observaciones que sean expuestas al realizar un monitoreo al control interno de la organización así mismo dar seguimiento a la evaluación del desempeño el cual es estipulado en la norma ISO 9001:2015 aplicado al sistema de gestión de la calidad, así mismo que continuamente se mejore la eficacia de dicho sistema mediante el uso de la política de la calidad con sus respectivos objetivos, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

G. Beneficios al aplicar un sistema de gestión de la calidad

El propósito de la investigación no consiste en implementar la certificación de un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones, sino que cuenten con los conocimientos que contribuyan en un futuro poder certificarse con facilidad y que mejoren su control interno al tomar en cuenta la calidad en sus procesos.

Es necesario considerar que al implementar un sistema de gestión de la calidad se obtendrán los siguientes beneficios:

- ✓ Reducir costos
- ✓ Mejorar la eficiencia en el desempeño de las operaciones
- ✓ Incrementar el nivel de satisfacción de los asociados y partes interesadas
- ✓ Generar una mejora continua
- ✓ Desarrollar medidas de prevención frente a los diferentes riesgos
- ✓ La calidad sea agregada en los procesos con la finalidad de ejecutarlos de la manera más óptima posible
- ✓ El control y gestión de los riesgos del departamento de créditos
- ✓ Proyección de buena imagen reputacional

Es importante que toda organización evalúe los factores a favor y en contra que afectan a sus operaciones, con la finalidad de tomar en cuenta las diferentes razones que crean valor agregado y ventaja a sus distintos procesos al implementar un modelo de control interno considerando un sistema de gestión de calidad.

H. Comparación de Norma ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015

Es importante considerar las diferencias que existen entre la norma versión 2008 y 2015, para evaluar el aporte integral de última versión al modelo de control interno para que sea más eficiente y efectivo, se muestran las principales diferencias en terminología y en contenido.

Tabla 3.
Diferencias en terminología

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Productos	Productos y servicios
Exclusiones	No se utiliza (Véase el capítulo A.5 para aclarar su aplicabilidad)
Representante de la dirección	No se utiliza (Se asignan responsabilidades y autoridades similares pero ningún requisito para un único representante de la dirección)
Documentación, manual de la calidad, procedimientos documentados, registros	Información documentada
Ambiente de trabajo	Ambiente para la operación de los procesos
Equipo de seguimiento y medición	Recursos de seguimiento y medición
Productos comprados	Productos y servicios suministrados externamente
Proveedor	Proveedor externo

Fuente: Norma ISO 9001:2015

Tabla 4.
Diferencia en contenido

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para su consulta	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Sistema de Gestión de la Calidad	4. Contexto de la organización
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
6. Gestión de los recursos	6. Planificación
7. Realización del producto	7. Soporte
8. Medición, análisis y mejora	8. Operación
	9. Evaluación del desempeño
	10. Mejora continua

Fuente: Norma ISO 9001:2015

I. Normas ISO 9000 y el sistema de certificación

Las normas ISO relacionadas con la calidad son un conjunto de normas que especifican los requerimientos para el diseño de un sistema de gestión de calidad y la familia se integra de la siguiente manera:

- ✓ NTS ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad: Conceptos y vocabulario
- ✓ NTS ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos
- ✓ NTS ISO 9004 Sistemas de Gestión de la Calidad: Guía para llevar a cabo la mejora

La norma ISO 9001 de gestión de calidad desarrollada por la Organización Internacional de Normalización es la de mayor reconocimiento a nivel mundial, la nueva versión 9001:2015 fue publicada el 15 de septiembre de 2015; esta versión contiene importantes cambios con relación a su versión 2008 como el preponderante lugar que se le otorga a la gestión del riesgo y la utilización del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar en todos los niveles de la organización.

El Organismo Salvadoreño de Acreditación (OSA) es una entidad pública sin fines de lucro que presta servicios de acreditación, y establece para ese proceso cuatro etapas: presentación de la solicitud, evaluación, dictamen y vigilancia.

El proceso para obtener la certificación ISO 9001:2015 puede variar dependiendo de la empresa certificadora, pero según la Norma ISO/IEC 17021-1 Evaluación de la conformidad, un proceso de certificación consta de:

- ✓ Un proceso de solicitud. El certificador debe poner a disposición una solicitud de certificación en donde solicite la información pertinente y la revisa que cumpla con los requisitos que han definido.
- ✓ Proceso de auditorías. Este se divide en dos partes, la auditoría de etapa 1, en esta etapa se realiza una auditoría de los documentos presentados y una recopilación de

información necesaria para planificar. Posteriormente se procede a continuar con la auditoría de etapa 2, el certificador audita al cliente en sus instalaciones, verificando que cumplan todo lo que la Norma ISO 9001, el sistema de gestión del cliente y otros criterios que defina el certificador.

- ✓ Proceso de seguimiento de acciones. Durante las auditorías, se pueden detectar No Conformidades (incumplimiento a la Norma ISO 9001 y otros requisitos), en esta etapa el cliente debe de solventar estos incumplimientos y presentar las evidencias que respalden las acciones que se tomaron para solventarlos.
- ✓ Etapa de decisión. El certificador, con base a los informes de las auditorías (etapa 1 y 2) y las evidencias presentadas, decide si le otorgará o no la certificación; de ser afirmativa la respuesta, entrega un certificado con un símbolo del mismo y firman el acuerdo.
- ✓ Etapa de vigilancia. La certificación tiene una vigencia de tres años, durante ese período, el certificador debe de evaluar periódicamente (normalmente una vez al año) a su cliente, con el fin de asegurar que se mantenga cumpliendo los requisitos aplicables.
- ✓ Renovación de la certificación. Al finalizar la vigencia de la certificación, el certificador debe evaluar nuevamente a su cliente (bajo petición del mismo), para renovarla.

Para iniciar el proceso de acreditación es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Se disponga de un sistema de gestión documentado.
- ✓ Un período de cuatro meses implementando el sistema de gestión de calidad.

- ✓ Evidencia de revisión por la dirección y una auditoría interna de la norma que le aplique.
- ✓ Participar en ensayos de aptitud.
- ✓ Completar la solicitud de la acreditación que le corresponda.

Según Daniel Dujé Director de Dujé Group valoró a El Salvador como el segundo país en Centroamérica con mayor cantidad de organizaciones certificadas durante un conversatorio realizado en el país, para presentar el borrador de la norma ISO 9001:2015, ese año se estimó la existencia de 400 organizaciones certificadas. (elsalvador.com, 2015).

2.5.2. COSO ERM 2017

Se considera que cada organización en El Salvador enfrenta una gran cantidad de riesgos que afectan la administración de la misma, ocasionando a los inversionistas y dueños diversas pérdidas financieras por factores internos y externos, teniendo la responsabilidad de practicar una cultura de prevención a los riesgos financieros, desarrollando diferentes métodos estratégicos.

También es importante mencionar que dicha cultura fue concretada, en los acuerdos de Basilea y otros aspectos a considerar a la hora de aplicar la cultura de Gestión de Riesgos en el proceso para que sea efectivo demanda de un seguimiento y compromiso, en todas las etapas y niveles de la organización, creando los fundamentos como principios, unidad de riesgo, políticas y manuales, que permitan reducir la vulnerabilidad y pérdidas financieras por dichos riesgos, promover a todas las organizaciones la cultura de prevención y de controles; por esa razón se ha tomado en cuenta COSO ERM 2017

denominada Gestión del Riesgo Empresarial que tiene como principal enfoque la alineación de los riesgos integrando estrategias definidas por la organización y su desempeño.

Figura 4.
Gestión de riesgo empresarial



Fuente: Coso ERM 2017, página 21

El Marco tiene como principal enfoque profundizar en la gestión de riesgos en los procesos establecidos por las cooperativas y está organizado en cinco componentes adaptables para una organización y veinte principios que pueden aplicarse fácilmente a la práctica, a continuación se detallan dichos componentes interrelacionados:

- 1) **Gobierno y cultura:** El gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La cultura hace referencia a los valores éticos, a los comportamientos deseados y a la comprensión del riesgo en la entidad.

- 2) **Estrategia y establecimiento de objetivos:** La gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de planificación estratégica. Se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo.
- 3) **Desempeño:** Es necesario identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización selecciona las respuestas ante el riesgo y adopta una visión a nivel de cartera con respecto al nivel de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo.
- 4) **Revisión y monitorización:** Al examinar el desempeño de la entidad, una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y qué aspectos son susceptibles de revisar y modificar.
- 5) **Información, comunicación y reporte:** La gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de todos los niveles de la organización.

Se presenta el siguiente detalle de veinte principios organizados en los cinco componentes según lo establece COSO ERM 2017:

- 1) **Ejerce la supervisión de riesgos a través del Consejo de Administración:** El Consejo de Administración supervisa la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades de gobierno para apoyar a la Dirección en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio.
- 2) **Establece estructuras operativas:** La organización establece estructuras operativas con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y de negocio.
- 3) **Define la cultura deseada:** La organización define los comportamientos deseados que caracterizan la cultura a la que aspira la entidad.
- 4) **Demuestra compromiso con los valores clave:** La organización demuestra su compromiso con los valores clave de la entidad.
- 5) **Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados:** La organización está comprometida con contar un capital humano alineado con los objetivos estratégicos y de negocio.
- 6) **Analiza el contexto empresarial:** La organización considera los efectos potenciales del contexto empresarial sobre el perfil de riesgo.
- 7) **Define el apetito al riesgo:** La organización define el apetito al riesgo en el contexto de la creación, preservación y materialización del valor.
- 8) **Evalúa estrategias alternativas:** La organización evalúa las estrategias alternativas y el impacto potencial en el perfil de riesgos.
- 9) **Fórmula objetivos de negocio:** La organización considera el riesgo al tiempo que establece los objetivos de negocio en los distintos niveles, alineados y apoyados en la estrategia.
- 10) **Identifica el riesgo:** La organización identifica el riesgo que impacta en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio.

- 11) Evalúa la gravedad del riesgo:** La gravedad de un riesgo se evalúa en múltiples niveles (divisiones, funciones y unidades operativas) de acuerdo con los objetivos de negocio a los que pueda afectar.
- 12) Prioriza riesgos:** La organización prioriza los riesgos como base para la selección de respuestas a adoptar ante los riesgos.
- 13) Implementa respuestas ante los riesgos:** La organización identifica y selecciona las respuestas ante los riesgos.
- 14) Desarrolla una visión a nivel de cartera:** La organización desarrolla y evalúa una visión del riesgo a nivel de cartera.
- 15) Evalúa los cambios significativos:** La organización identifica y evalúa los cambios que pueden afectar sustancialmente a los objetivos estratégicos y de negocio.
- 16) Revisa el riesgo y el desempeño:** La organización revisa el desempeño de la entidad y tiene en consideración el riesgo.
- 17) Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial:** La organización persigue mejorar la gestión del riesgo empresarial.
- 18) Aprovecha los sistemas de información y la tecnología:** La organización utiliza los sistemas de información y tecnología de la entidad para lograr la gestión del riesgo empresarial.
- 19) Comunica información sobre riesgos:** La organización utiliza canales de comunicación como soporte a la gestión del riesgo empresarial.
- 20) Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño:** La organización informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño a múltiples niveles y a través de toda

la entidad. (PWC-Instituto de Auditores Internos de España, Junio 2017, págs. 6,10)

La relación que existe entre COSO ERM 2017 con esta investigación se basa en la evaluación de riesgos financieros, estratégicos y del entorno permitiendo observar fortalezas y debilidades que a diario amenazan a las asociaciones cooperativas.

Además se considera COSO ERM 2017 como un marco de referencia para el diseño y creación de un modelo que sirve para ejecutar, controlar procesos, documentando la información, así mismo en el modelo de control interno se incorpora dicho marco con el fin de lograr una seguridad razonable sobre la gestión de riesgos, garantizando el logro de los objetivos, metas y la prevención de fraudes financieros.

Es importante considerar que la interrelación que existe entre los componentes con sus respectivos principios consiste en que cada principio sirve para que se cumpla y se le dé seguimiento a la aplicabilidad de cada uno de los componentes y que estos puedan desarrollarse con éxito dentro de sistema de control interno con el fin de gestionar adecuadamente los riesgos que puedan surgir y que se alcance con excelencia la misión, visión y estrategias definidas por las cooperativas.

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE Y TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación tuvo un alcance hipotético – deductivo, el cual tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más variables o conceptos, en donde la variable Modelo de control interno basado en Norma ISO 9001:2015 se medirá con el impacto que causa la variable Fraudes Financieros. Otro aspecto que se consideró fue el hecho que se trabajó bajo el enfoque de análisis cuantitativo para comparar, obtener y analizar los datos estadísticos en la administración del instrumento; se trabajó también sobre el enfoque de análisis cualitativo en el resultado de la información obtenida de los instrumentos dado que son datos no numéricos basados en la prevención de fraudes financieros, así como el funcionamiento del control interno en asociaciones cooperativas.

3.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Teórica

El objeto de estudio es la evaluación del control interno en las asociaciones cooperativas con un enfoque preventivo orientado a fraudes financieros, tomando como marco de referencia la Norma ISO 9001:2015, incorporando el Marco de Gestión de Riesgos Empresarial COSO ERM 2017.

A continuación, se detallan las leyes, reglamentos y normas a incorporarse en el análisis del estudio:

- ✓ Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- ✓ Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

- ✓ Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- ✓ Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.
- ✓ Ley contra el Lavado de dinero y de activos.
- ✓ Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios.
- ✓ Ley contra la Usura

El marco legal anteriormente detallado permite plantear un panorama integral sobre el control interno de las asociaciones cooperativas dedicadas al ahorro y crédito con un enfoque basado en la norma ISO 9001:2015.

El modelo de control interno basado en la norma ISO 9001:2015, no está enfocado en certificar a las asociaciones cooperativas y a otro tipo de entidades ya que este resulta oneroso, sino más bien tiene como objetivo brindar elementos que sean útiles para poder certificarse en un futuro tomando en cuenta los beneficios que obtendrán.

3.2.2. Temporal

El período de investigación comprende de septiembre del año 2015 a febrero del 2018, ya que en ese período entró en vigencia la última versión de la Norma Técnica Salvadoreña (NTS) ISO 9001 el 14 de septiembre de 2015, donde se integran fácilmente los estándares de calidad y el enfoque basado en riesgos.

Se toma de referencia la versión de la Norma ISO 9001:2015 hasta febrero 2018 porque se considera una fecha clave en el proceso de investigación, ya que, si se establece otro período comprendido de marzo a octubre 2018, existe posibilidad de que surjan cambios que puedan afectar dicho estudio.

3.2.3. Espacial o geográfica

La investigación de campo se realiza en asociaciones cooperativas de ahorro y crédito delimitado en el municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador en El Salvador, se considera una zona estratégica por su ubicación y dinamismo económico.

3.3. SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de la investigación, se tiene como sujeto de estudio el departamento de créditos, ya que este permitió obtener la información para sustentar la problemática planteada y el objeto de estudio es el modelo de control interno.

3.3.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis para esta investigación estuvo centrada en la persona encargada del departamento de crédito en las asociaciones cooperativas, el cargo se considera clave en la investigación por ser el responsable de aplicar los procesos establecidos dentro de la misma.

3.3.2. Población y muestra

Según el Directorio de Asociaciones Cooperativas actualizado al 30 de junio de 2018 proporcionado por INSAFOCOOP a nivel nacional existen 1,204 asociaciones cooperativas constituidas legalmente; con el documento en referencia se determinó que existen 515 asociaciones cooperativas dedicadas al ahorro y crédito a nivel nacional, en consecuencia se procedió a delimitar resultando en el municipio de San Salvador con el mayor número de cooperativas un total de 210, considerando la factibilidad por la ubicación que representa el municipio de San Salvador, se ha seleccionado el mismo para proceder a la determinación de la muestra.

La muestra ha sido seleccionada por medio del método muestreo no probabilístico, administrándose un cuestionario por cada cooperativa para lo cual se utilizó la fórmula siguiente en la obtención del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Para la determinación de la muestra se ha seleccionado por conveniencia el municipio de San Salvador que tiene inscritas 210 asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, se optó por dicha zona ya que tiene la mayor representatividad en relación a los demás municipios del departamento, además, geográficamente es más accesible, partiendo de ese dato se procedió a aplicar la fórmula estadística para poblaciones finitas.

Elementos de la fórmula para el cálculo de la muestra:

n= tamaño de la muestra =?

N= 210 Cooperativas de ahorro y crédito

Z= 1.96 Coeficiente de confianza.

d= 7 % Margen de error.

P= 95 % Probabilidad de éxitos de que la problemática exista.

Q= 5 % Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{210 \times 1.96^2 \times 0.95 \times 0.05}{(0.07^2 \times (210 - 1)) + (1.96^2 \times 0.95 \times 0.05)}$$

$$n = \frac{38.31996}{1.206576} = 31.7592$$

$n = 32$ muestras resultante

El resultado de la aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra fue de 32 asociaciones cooperativas de ahorro y crédito con domicilio en el municipio de San Salvador que se han encuestado como parte de un subconjunto representativo del universo de 1,204 asociaciones cooperativas registradas en el directorio del INSAFOCOOP.

3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Para la recolección de información se hizo uso de un cuestionario el cual fue dirigido a la persona encargada del área de créditos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de San Salvador. En cada cooperativa se administró dicho instrumento para la recolección de información, ya que está compuesto por un conjunto de interrogantes complementarias y estructuradas que han tenido el objetivo de obtener información para la comprobación de la hipótesis de la investigación; para ello se estructuró una lista de preguntas abiertas, cerradas, selección múltiple y para complementar, encaminadas a obtener información sobre la observación y análisis de la aplicabilidad de la Norma ISO 9001:2015 así como de los fraudes financieros en cada cooperativa. La redacción de las preguntas se planteó de forma cautelosa e indirecta, considerando que indagar directamente sobre fraudes financieros y normativas puntuales de control interno en las áreas de crédito de una institución crediticia, son temas sensibles con un grado de confidencialidad que puede limitar el acceso a esta clase de información.

3.5. PROCESAMIENTO DE DATOS

Se elaboró una matriz de datos para vaciar la información proporcionada en cada instrumento que se administró; después del conteo de los resultados de cada pregunta se

3.7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.7.1. Tabulación y análisis de resultados

Para realizar este estudio se administró un cuestionario a treinta y dos cooperativas conforme a la muestra determinada, la encuesta está conformada por trece preguntas, entre las cuales hay preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple que fueron procesadas y se estableció una base de datos con la que fue posible tabular cada pregunta a través de tablas dinámicas mediante el cruce de dos variables, que son retomadas en las encuestas, logrando de esa manera facilitar el respectivo análisis por medio de gráficas.

A continuación, se presentan las preguntas del cuestionario que tiene relación con la problemática para ser cruzadas entre sí y sustenten el diagnóstico de la investigación, dirigido a la persona responsable del departamento de ahorro y crédito, dicho procedimiento consta de: Objetivo de cruce, gráfico y análisis.

Cruce 1

Objetivo: Determinar qué elementos se deben incorporar en el modelo de control interno para la prevención de fraudes de las cooperativas que consideran necesario implementarlo.

Tabla cruzada 1

Resultado de las preguntas: 2) ¿Considera necesario implementar en la cooperativa un modelo de control interno para la prevención de fraudes? y 3) ¿Qué elementos considera que debe contener dicho modelo?

¿Qué elementos considera que debe contener dicho modelo?		2) ¿Considera necesario implementar en la cooperativa un modelo de control interno para la prevención de fraudes?			
		Si		No	
		32	100%	0	0%
Elementos			%		%
Todas las opciones		8	21%	0	0%
Un enfoque de riesgos		6	16%	0	0%
Mejora continua		6	16%	0	0%
Un enfoque a procesos		6	16%	0	0%
La planificación de un SGC		4	11%	0	0%
Implementación de un SGC		4	11%	0	0%
Principios de la gestión de calidad		4	11%	0	0%
Total general		38	100%	0%	100%

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos se considera necesario la implementación del modelo de control interno para la prevención de fraudes financieros y debe contener todos los elementos planteados en la pregunta tres como enfoque de riesgos, mejora continua y procesos que servirán de base para la propuesta; así mismo se requiere mitigar el riesgo a través de controles internos por lo cual dicho modelo debe ser eficaz y que contribuya a reducir la probabilidad de ocurrencia de fraudes que afecten el patrimonio de los socios y la continuidad de sus operaciones, por esa razón es necesario proveer al sector cooperativo dedicado al ahorro y crédito dicho modelo.

Cruce 2

Objetivo: Verificar los resultados de los indicadores, para poder brindar una propuesta de mejora al sistema de control interno de la cooperativa.

Tabla cruzada 2

Resultado de las preguntas: 6) ¿La cooperativa cuenta con indicadores de desempeño en sus procesos? y 10) ¿La cooperativa cuenta con indicadores de monitoreo de calidad?

10) ¿La cooperativa cuenta con indicadores de monitoreo de calidad?	6) ¿La cooperativa cuenta con indicadores de desempeño en sus procesos?			
	Desempeño	Monitoreo	Cuenta	%
Si	17	15	32	50%
No	15	17	32	50%
Total	32	32	64	100%

Análisis

Los resultados obtenidos muestran que la mitad no cuenta con indicadores de monitoreo y desempeño de procesos, evidenciando la deficiencia, generando la falta de una evaluación en la efectividad de controles internos e identificación de deficiencias según como lo establece la metodología COSO ERM 2017.

Los indicadores de monitoreo de calidad y desempeño de procesos constituyen un instrumento de medición y aplicación, representando una oportunidad de mejora y cumplimiento de los objetivos estratégicos de las cooperativas; estableciendo y monitoreando indicadores con un enfoque de prevención de fraudes en las operaciones de

créditos permitiendo analizar el estado actual en el que se encuentran los procesos y determinar debilidades, lo anterior facilitaría la ejecución de acciones anticipadas para un mejoramiento continuo del desempeño y de la calidad, que permita tomar decisiones y poder realizar una debida retroalimentación a su personal, teniendo como base mejorar las debilidades en el control interno.

En conclusión, la no consideración de este instrumento dificulta la medición del rendimiento de cada proceso y muy posiblemente afecte el cumplimiento de objetivos estratégicos y operacionales de las cooperativas.

Cruce 3

Objetivo: Conocer si las cooperativas cuentan con un enfoque de calidad en su sistema de control interno que sea capaz de prevenir fraudes financieros, tomando en cuenta proceso de seguimiento de metas de desempeño y acciones (preventivas y correctivas).

Tabla cruzada 3

Resultado de las preguntas: 9) ¿Conoce usted acerca de acciones preventivas o correctivas a implementarse ante un hallazgo de fraude financiero? y 11) ¿La cooperativa realiza un proceso de retroalimentación y seguimiento sobre las metas de desempeño establecidas en el departamento de créditos?

9) ¿Conoce usted acerca de acciones preventivas o correctivas a implementarse ante un hallazgo de fraude financiero?				
11) ¿La cooperativa realiza un proceso de retroalimentación y seguimiento sobre las metas de desempeño establecidas en el departamento de créditos?	Si	No	Cuenta	%
Si	44		44	69%
No		20	20	31%
Total	44	20	64	100%

Análisis

Es importante que las cooperativas cuenten con un enfoque de calidad en sus procesos considerando la implementación de acciones (correctivas y preventivas) y procesos de retroalimentación y seguimiento a las metas de desempeño para minimizar fraudes financieros en el control interno; con base en resultados obtenidos se concluye que las cooperativas deben considerar acciones correctivas para la mejora de su control interno además estas propiciarán un ambiente más seguro al tratar de evitar el surgimiento de problemas que afecten la operatividad .

Se debe considerar que cuentan con acciones preventivas, pero es necesario fortalecerlas aún más y brindarles una propuesta para que al implementar nuevas acciones decidan plasmarlas por escrito y darle seguimiento a las mismas con el objetivo de lograr resultados esperados.

Así mismo se evaluó el proceso de retroalimentación y seguimiento sobre las metas de desempeño, determinando que si se realiza dicho procedimiento generará un buen

rendimiento del personal y se lograrán las metas propuestas de manera eficiente en un período de tiempo oportuno y medible, además permite superar las debilidades que existen y mejorar continuamente los procesos y sus actividades; el resto no cuenta con dicho elemento, ello genera dificultades internas ya que no se cuenta con un control sobre cómo mejorar las debilidades y reconocer cuáles son esas fortalezas que podrían favorecer el desempeño del personal.

Se concluye que las cooperativas deben implementar y fortalecer las acciones preventivas y correctivas entre su actividad principal para que sean efectivas en afrontar las consecuencias de un fraude financiero.

Cruce 4

Objetivo: Identificar la relación de indicadores de monitoreo de calidad y desempeño de procesos para cuantificar la eficiencia y eficacia.

Tabla cruzada 4

Resultado de las preguntas: 6.1) ¿cuáles son los indicadores de desempeño en sus procesos? y 10.1) ¿cuáles son los indicadores de monitoreo de calidad que aplica la cooperativa?

		10.1) ¿cuáles son los indicadores de monitoreo de calidad que aplica la cooperativa?				
		Control de solicitud de préstamos	Nivel de desempeño esperado	Eficiencia en el manejo de cartera moratoria	Implementación de acciones correctivas	Total
6.1) ¿cuáles son los indicadores de desempeño en sus procesos ?		Cuenta del cruce de indicadores de monitoreo con indicadores de desempeño en sus procesos				
Índices de eficiencia interna				9		9
Tasas de decrecimiento moratorio				10		10
Nivel de satisfacción por parte del asociado			10			10
Nivel de endeudamiento		10				10
Control de reprocesos innecesarios					3	3
Tiempo de respuesta a las no conformidades					3	3
Nivel de seguridad del trabajo			2			2
Total general		10	12	19	6	47
% Total general		21%	26%	40%	13%	100%

Análisis

El cruce cuatro se relaciona con el dos ya que este muestra que la mitad de las cooperativas no cuenta con indicadores de desempeño en sus procesos y con indicadores de monitoreo de calidad lo que determina que se debe trabajar en las matrices de indicadores que incluyan: nivel de endeudamiento, eficiencia en la cartera moratoria, control de reprocesos, implementación de acciones preventivas y correctivas, índices de eficiencia interna, entre otros que los responsables consideren, para una medición que ayude a cuantificar y asegurar la eficiencia y la eficacia de todas las actividades para el logro de los objetivos.

Cruce 5

Objetivo: Identificar la importancia de aplicar mejora continua al sistema de control interno a través de un proceso de retroalimentación y seguimiento.

Tabla cruzada 5

Resultado de las preguntas: 11) ¿La cooperativa realiza un proceso de retroalimentación y seguimiento sobre las metas de desempeño establecidas en el departamento de créditos? y 13) ¿Se aplica mejora continua al sistema de control interno de la cooperativa?

		11) ¿La cooperativa realiza un proceso de retroalimentación y seguimiento sobre las metas de desempeño establecidas en el departamento de créditos?		
		Si	No	Total
13) ¿Se aplica mejora continua al sistema de control interno de la cooperativa?				
	Si	18	14	32
	No	20	12	20
	Suma total	38	26	64
	% Total	59%	41%	100%

Análisis

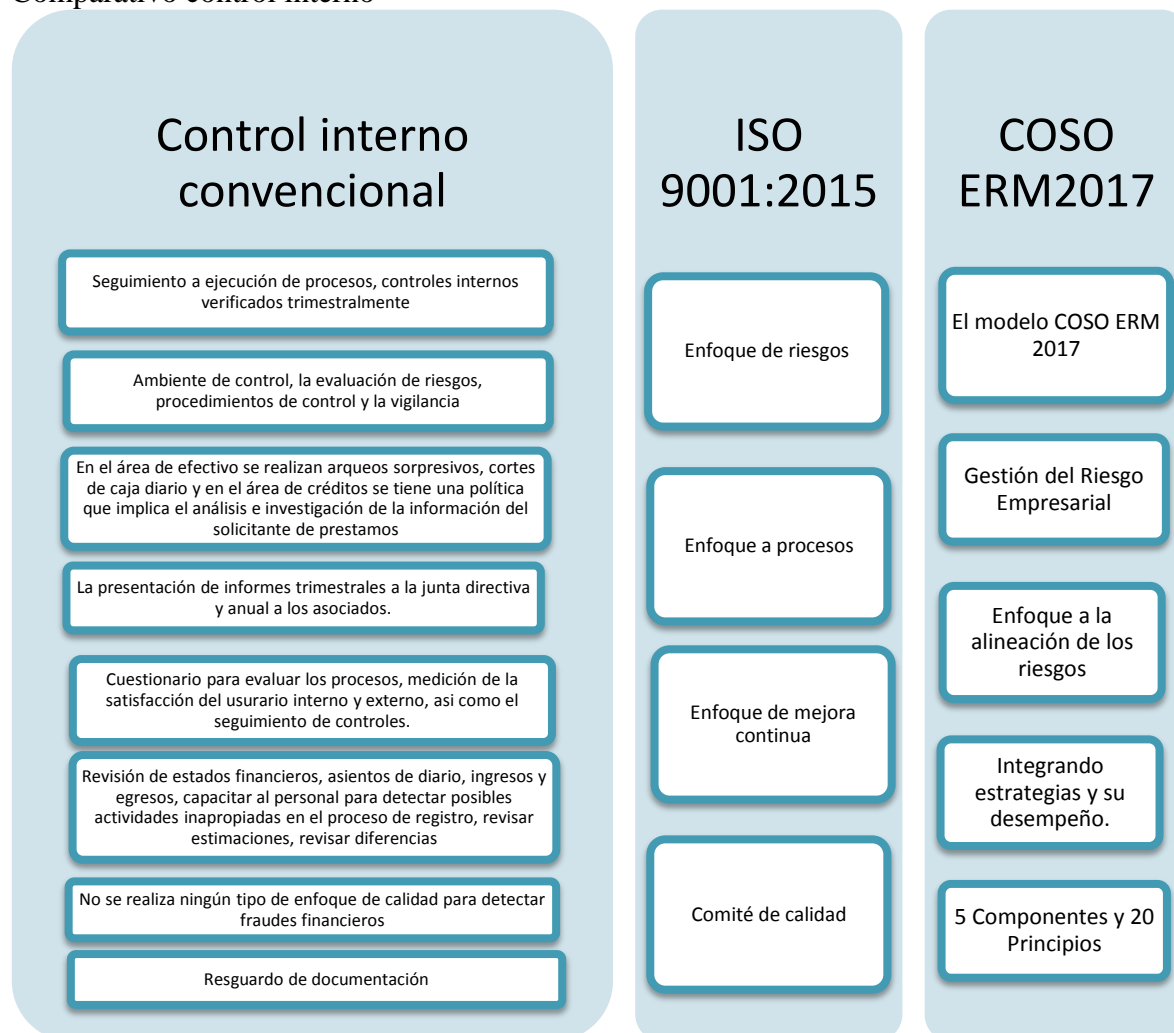
El cruce cinco refleja que el enfoque de mejora continua implica un proceso de retroalimentación sobre las metas de desempeño, sin embargo en cierta medida este proceso no está siendo considerado dentro del departamento de créditos lo que da como resultado una inadecuada comunicación entre el equipo de trabajo por lo tanto la importancia de considerar como parte de la mejora continua un eficiente proceso de retroalimentación a través de herramientas que permitan su seguimiento.

Conclusión de análisis

La investigación está enfocada en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito con domicilio en el municipio de San Salvador, se evaluaron 32 cooperativas de una población de 210 para determinar la importancia de elaborar un modelo de control interno basado en los elementos de la norma ISO 9001:2015 que contribuya a la prevención de fraudes financieros, en conclusión a través del análisis de la encuesta administrada debe resaltarse que la muestra manifestó su interés y necesidad de contar con dicha propuesta, además sugirieron ponerla a disposición de INSAFOCOOP con la finalidad que dicha institución pueda compartir mediante capacitaciones.

En términos generales las cooperativas de ahorro y crédito cuentan con un control interno deficiente según se muestra en el siguiente cuadro, así mismo se incorpora los aportes a implementarse para mejorar y reestructurar dicho control:

Figura 5.
Comparativo control interno



Fuente: Elaboración propia

3.7.2. Diagnóstico

Con base en la investigación realizada a través de cada pregunta incluida en el cuestionario dirigido a la persona responsable del departamento de créditos, la situación de las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Salvador se determina de la siguiente manera:

✓ **Identificación del problema**

La identificación del problema se realizó de acuerdo con las siguientes preguntas del instrumento administrado a las cooperativas: ¿La cooperativa cuenta con indicadores de desempeño en sus procesos? ¿La cooperativa cuenta con indicadores de monitoreo de calidad? Con base en resultados obtenidos a través de las preguntas 6 y 10 resultando el 50% que no tienen indicadores de monitoreo y desempeño de procesos, evidenciando que no exista una evaluación de la efectividad del control interno y la eficacia para prevenir fraudes financieros.

En relación a la pregunta 11: ¿La cooperativa realiza un proceso de retroalimentación y seguimiento sobre las metas de desempeño establecidas en el departamento de créditos?, se evaluó el proceso de retroalimentación y seguimiento sobre las metas de desempeño, el 56% si realiza dicho procedimiento lo que implica el buen desempeño del personal y que se logren las metas propuestas de manera eficiente en un período de tiempo oportuno y medible, además permite ir superando las debilidades que existen y seguir mejorando los procesos y sus actividades; el 44% no cuenta con dicho proceso, indicando dificultades internas ya que no se cuenta con un control sobre cómo mejorar las debilidades y así mismo reconocer cuáles son esas fortalezas que pueden favorecer el desempeño del personal.

En cuanto a la pregunta 13: ¿Se aplica mejora continua al sistema de control interno de la cooperativa? Se determinó que el 62% de las cooperativas encuestadas si aplica mejoras al control interno, resultando una oportunidad de mejora para las que no aplican mejoras al control interno, resultando una oportunidad de mejora para las que no aplican mejoras al control interno, además es ventajoso ya que se cuenta con planificación

adecuada, ejecución, evaluación, análisis, monitoreo y desarrollo de acciones de mejora que contribuyen a alcanzar con eficiencia los procesos del control interno y el 38% al no contar con mejora continua se traza el esquema de crear procesos ineficaces, monótonos, sin oportunidades de mejorar las deficiencias y la posible existencia de actos fraudulentos.

✓ **Situación actual**

Actualmente las cooperativas dedicadas al ahorro y crédito se encuentran con control interno deficiente en el área de créditos, ya que no se encuentran debidamente actualizados considerando aspectos de la normativa técnica aplicable a esta investigación lo cual se confirma con resultados obtenidos en la encuesta de campo, así mismo los encuestados externaron que si cuentan con control interno pero empíricos, es decir no tienen la capacidad de contar con estrategias que contribuyan a la prevención de fraudes financieros.

✓ **Necesidad de una solución**

La necesidad de implementar una solución para la problemática está confirmada con los resultados obtenidos en la pregunta 2 planteada de la siguiente manera: ¿Considera necesario implementar en la cooperativa un modelo de control interno para la prevención de fraudes?

El 100% de las cooperativas encuestadas especificaron la necesidad de implementar un modelo que contribuya a prevenir fraudes financieros, la mayoría externan su prioridad sobre eventos fraudulentos por lo cual apoyan el diseño de dicho modelo será capaz y eficaz para minimizar el riesgo en el control interno, además aportara nuevas medidas, estrategias para realizar mejoras en las ya existente que sean preventivas ante dichos evento

CAPÍTULO IV - MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FINANCIERO, BASADO EN LA NORMA ISO 9001: 2015, PARA LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

4.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO

El modelo de control interno fue elaborado con base en la normativa legal nacional que establece regulaciones de carácter general y básicas para las cooperativas, así también con normativa técnica ISO 9001-2015, COSO ERM 2017 que contiene elementos que permiten tener una cultura de administración de riesgos para poder prevenir fraudes financieros que afecten el desempeño y crecimiento económico de las cooperativas.

Para el análisis se ha considerado como objeto de estudio el departamento de créditos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de San Salvador, ya que el objetivo del modelo es la implementación de puntos de mejora, que permita establecer enfoques a procesos, pensamiento basado en riesgo y mejora continua, permitiendo realizar acciones puntuales con el fin de prevenir fraudes financieros.

El modelo de control interno se compone de siete puntos de mejora los cuales incorporan elementos de valor como: áreas claves de la estructura organizativa, componentes del manual de políticas, levantamiento del proceso de créditos, acciones de mejora, matrices de indicadores, herramientas de retroalimentación y seguimiento.

La ejecución del modelo de control interno será de mucho valor para las cooperativas de ahorro y crédito porque contribuirá al área de créditos a tener un mejor desempeño y crecimiento económico, así mismo permitirá mitigar los diferentes riesgos de fraudes financieros.

4.2. GENERALIDADES

En este capítulo se plantea la propuesta del tema de investigación que consiste en el desarrollo de un modelo de control interno basado en componentes de la norma ISO 9001:2015 y COSO ERM 2017 para la prevención de fraudes financieros, en ese sentido se proporciona una herramienta que sirva de guía de manera preventiva, así mismo establecer lineamientos que permitan trabajar de manera íntegra y coordinada las actividades relacionadas con el otorgamiento de créditos.

Con el objetivo de contar con una herramienta que sea útil para el sector cooperativo de ahorro y crédito, se han tomado en cuenta las áreas a fortalecer que fueron determinadas en los resultados obtenidos de la encuesta realizada, para evaluar oportunidades de mejora en los procesos:

- ✓ La aplicación del enfoque de riesgos
- ✓ La aplicación del enfoque de proceso
- ✓ La aplicación de mejora continua
- ✓ Indicadores de desempeño en sus procesos y monitoreo de calidad
- ✓ Acciones preventivas y correctivas
- ✓ Proceso de retroalimentación y seguimiento sobre las metas de desempeño

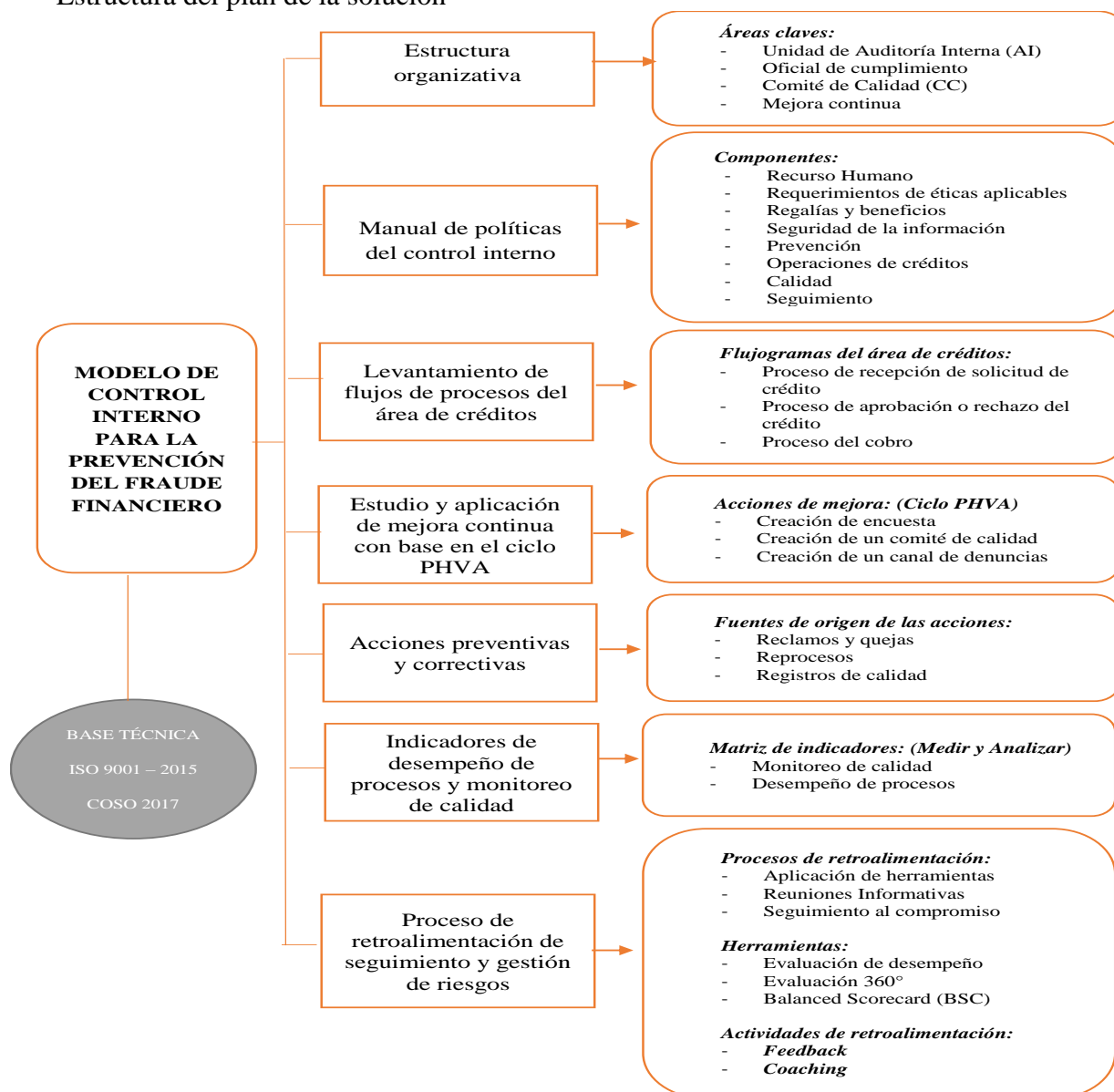
Partiendo de los resultados obtenidos y considerando que las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito se encuentran deficientes en cada uno de los aspectos antes señalados se determina que es necesario contribuir con la propuesta del modelo que contenga dichos puntos que son establecidos en la norma ISO 9001:2015 para que se puedan fortalecer o implementar nuevas estrategias que mejoren al control interno con el fin de prevenir eventos fraudulentos.

4.3. ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN

La estructura y contenido del modelo propuesto denominado “Modelo de Control Interno para la Prevención del Fraude Financiero, basado en la norma ISO 9001: 2015, para las Asociaciones de Ahorro y Crédito, del departamento de San Salvador” es el siguiente:

Figura 6.

Estructura del plan de la solución



Fuente: Elaboración propia

El modelo de control interno tiene como objetivo servir de guía para establecer mejoras en sus procedimientos y prevenir fraudes financieros en el departamento de créditos de las cooperativas de ahorro y crédito, así mismo que sea útil y eficaz tomando en cuenta los lineamientos respecto a las normativas técnicas ISO 9001:2015 y COSO ERM 2017, para lograr ese fin, se propone los siguientes puntos de mejora:

- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Manual de políticas del control interno
- ✓ Levantamiento de flujos de procesos según alcance determinado en el proceso de otorgamiento de créditos
- ✓ Estudio y aplicación de mejora continua con base en el ciclo PHVA
- ✓ Acciones correctivas y preventivas
- ✓ Indicadores de desempeño de procesos y monitoreo de calidad
- ✓ Proceso de retroalimentación de seguimiento y gestión de riesgo

Lo antes expuesto será desarrollado en el modelo ya que se verificó el respectivo análisis de la situación actual, para que este favorezca la comprensión del personal del departamento de créditos, así mismo tomar acciones para prevenir eficientemente eventos fraudulentos y lograr mitigarlos.

4.4. BENEFICIOS Y LIMITANTES

4.4.1. Beneficios

La implementación del modelo de control interno propuesto para el departamento de créditos servirá de guía para la creación de una cultura de prevención de fraudes, que al ponerla en práctica en el desarrollo de sus actividades se obtendrían beneficios favorables en las cooperativas como los siguientes:

- ✓ El fortalecimiento del liderazgo y compromiso del Consejo de Administración y su equipo de trabajo en el desarrollo de sus operaciones mediante la aplicación de un enfoque a procesos que le permita planificarlos, un pensamiento basado en riesgos que constituye una herramienta para identificar riesgos de fraudes y el estudio de una perspectiva de mejora continua, que permita identificar oportunidades.
- ✓ Evaluación de procesos a través de la aplicación de indicadores de desempeño y monitoreo de calidad para determinar la eficiencia y eficacia de los mismos.

4.4.2. Limitantes

El modelo de control interno es un documento importante y a la vez una herramienta técnica que favorecerá al departamento de créditos de las cooperativas, sin embargo al momento de su implementación pueden surgir las limitantes siguientes:

- ✓ Los recursos con los que cuentan las cooperativas podrían ser limitados, esto implica no poseer suficiente personal para la creación de las unidades propuestas en la estructura organizativa.

- ✓ Falta de concientización de la importancia de capacitar al personal sobre temas relacionados con prevención de fraudes financieros y gestión de la calidad.

4.5. MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES FINANCIEROS

A continuación, se desarrollan los puntos de mejora señalados en la estructura del plan de solución de este capítulo, tomando en cuenta que cada cooperativa diseñará y aplicará dicho modelo conforme a sus necesidades:

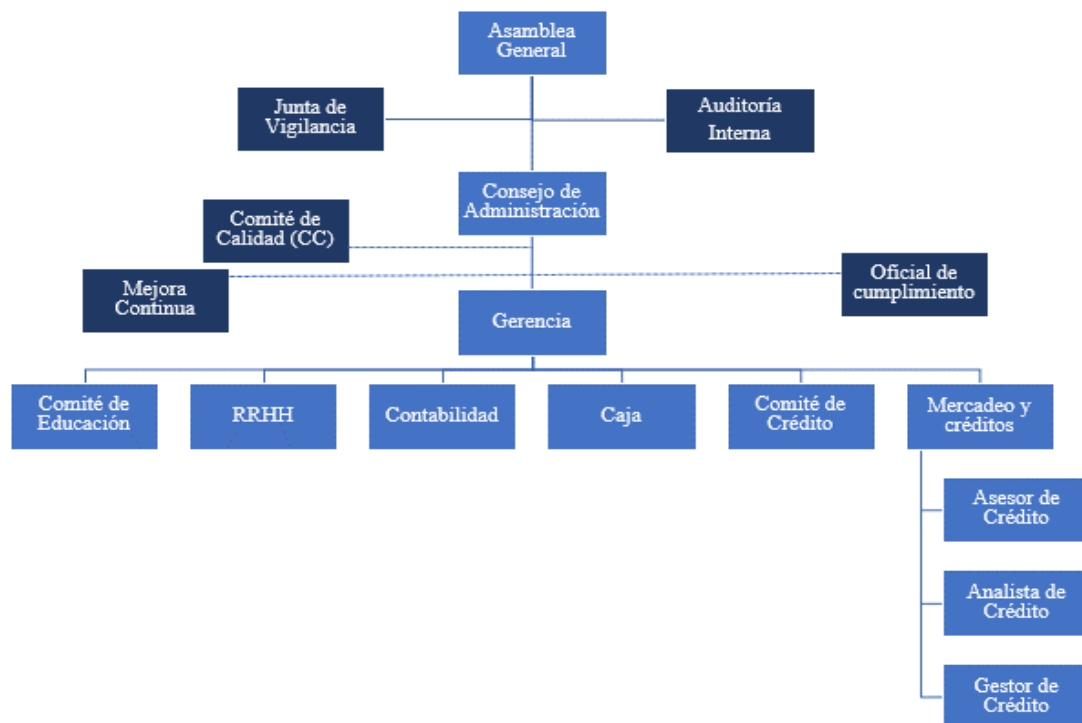
4.5.1. Estructura organizativa

La función principal de la estructura organizativa conforme a COSO 2017 es establecer las áreas claves de autoridad, es decir mostrar una cadena de mando que permita la correcta comunicación sobre cumplimiento de metas, objetivos, prevención de fraudes, entre otras; por lo tanto se plantea una estructura que propone la incorporación de la unidad de Auditoría Interna (AI) con el objetivo de que desempeñe una actividad enfocada en agregar valor y mejorar las operaciones de la cooperativa, así mismo es un requisito de la Norma ISO 9001:2015 pues representa una herramienta para identificar debilidades y oportunidades de mejora en los procesos internos, también que las organizaciones cuenten con oficial de cumplimiento que vele por evaluar, detectar y prevenir actos de lavado de dinero y de activos que atenten con el buen funcionamiento; además se plantea la creación de un Comité de Calidad (CC), la finalidad de este comité es analizar la información relacionada al grado de satisfacción de los asociados, el cumplimiento de la política de calidad y seguimiento de procesos a través de los indicadores aplicados; otro

aporte relevante es la creación de un equipo de mejora continua quien tendrá bajo su responsabilidad la revisión de los procesos operativos con la finalidad de mejorar el desempeño de la cooperativa mediante el ciclo PHVA como herramienta de gestión de procesos y proponer soluciones frente a fraudes financieros y otro tipo de problemas que surjan en los diferentes departamentos de las cooperativas.

Es necesario tomar en cuenta que cada cooperativa posee sus propios estatutos en los que se deben reflejar quienes son responsables de la dirección, administración y vigilancia de la cooperativa; la estructura propuesta viene a ser un complemento a su control interno logrando ser más eficiente.

Figura 7.
Propuesta de estructura organizativa



Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Manual de políticas del control interno

En el manual de políticas de control de interno se da a conocer el compromiso que debe tener toda asociación cooperativa de ahorro y crédito, que cuenten con directrices generales que enmarcan las acciones y responsabilidades de todo el personal designado a dar cumplimiento a la misión, visión, logro de objetivos y metas; se establecen las principales políticas que se deben aplicar de manera independiente para cada actividad del departamento de créditos, haciendo énfasis principalmente en los siguientes componentes:

- a) Recurso Humano
- b) Requerimientos de éticas aplicables
- c) Regalías y beneficios
- d) Seguridad de la información
- e) Prevención
- f) Operaciones de créditos
- g) Calidad
- h) Seguimiento

Objetivos del manual

El objetivo de un manual de políticas del control interno debe incluir la documentación de los procesos que se deben aplicar según las normativas técnicas ISO 9001:2015 y COSO ERM 2017, el cual puede ser diseñado de la siguiente forma:

Objetivo general:

Establecer y mantener un modelo de control interno que proporcione una seguridad razonable al personal para cumplir con el desarrollo de las operaciones conforme a los requerimientos normativos, legales y reglamentarios incorporando la eficiencia que garantice la calidad de los servicios prestados, además que salvaguarde la cartera crediticia.

Objetivos específicos:

- ✓ Operar conforme a los objetivos, metas y estrategias aprobados por el Consejo de Administración.
- ✓ Definir políticas que serán aplicables en el departamento de crédito.
- ✓ Realizar periódicamente un monitoreo sobre la mejora continua del modelo de control interno.

A. Recurso humano

La política debe reflejar las atribuciones del comité de educación y es su responsabilidad en colaboración con el Consejo de Administración definir procedimientos de contratación, entrenamiento, orientación y capacitación lo cuales deberán estar debidamente actualizados y detallados por escrito en el respectivo manual de políticas y procedimientos de control interno. Se deberá establecer un plan anual de capacitaciones que consideren la retroalimentación de la estructura organizativa, código de ética, medidas disciplinarias, control interno, prevención de fraudes, cumplimiento de normativas y otros temas relacionados con la actividad del ahorro y crédito.

B. Requerimientos de ética aplicable

El diseño e implementación de un código de ética permitirá promover la iniciación de una cultura de conducta aceptable, el órgano responsable del funcionamiento administrativo debe definir vías con la cuales pueda comunicar a cada uno de sus miembros la existencia de dicho código implementado como una actividad estratégica que contribuirá al cumplimiento de la misión, visión de la cooperativa y a la prevención de fraudes.

C. Regalías y beneficios

Para mantener una buena relación con terceros (asociados, proveedores y patrocinadores) se debe regular cualquier tipo de regalía, valor monetario y beneficios que tenga incidencia en una transacción crediticia, esta debe ser legítima, razonable y que no ocasione un posible conflicto de interés e interpretarse como estímulo para su aprobación, lo cual podría dar como resultados riesgos de fraudes financieros.

D. Seguridad de la información

Con el objetivo de conservar la seguridad de la información frente a la probabilidad de ocurrencia de fraudes financieros se debe disponer con medidas de seguridad que sean conocidas por el personal, así mismo velar por el cumplimiento de las mismas a continuación se detallan algunas medidas:

- ✓ Fomentar una cultura de seguridad de la información
- ✓ Utilización de instrumentos tecnológicos como: celulares, USB, cámaras, computadores de uso personal, entre otros.

E. Prevención de fraudes

El Consejo de Administración debe considerar los procesos de gestión de riesgos como una parte integral del buen funcionamiento de la cooperativa, además diseñar un plan de prevención de fraudes que contenga acciones preventivas y correctivas, así mismo un análisis de controles que ayuden a identificar y mitigar eventos de fraude a nivel de procesos; la consideración de la evaluación de riesgos por el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia en coordinación con la unidad de Auditoría Interna, Comité de Calidad y equipo de mejora.

F. Créditos

Las políticas a considerar en las cooperativas para el otorgamiento de créditos se tomarán en cuenta los criterios de factibilidad económica y los beneficios que pueda brindar al desarrollo económico, a continuación, se detallan las principales políticas y se podrán agregar otras dependiendo de la necesidad o tamaño de la organización, la política de créditos debe considerar lo siguiente disponer de buen récord crediticio, otorgar créditos que no excedan del total de aportaciones con las que cuentan, ser socio activo y estar solventes, llenado de formularios de solicitudes de créditos firmados y presentación de fiador ó codeudor con buen récord crediticio.

Todos aquellos aspectos relacionados con créditos no considerados en estas políticas, deberán ser analizados y evaluados por el Consejo de Administración a fin de tomar las decisiones pertinentes conforme a las normas que rigen el funcionamiento de la cooperativa e incluirlas en un instrumento adicional.

G. Calidad

El comité de calidad en coordinación con la Junta de Vigilancia y el equipo de mejora continua debe lograr satisfacer las necesidades de cada uno de los asociados a través de ofrecimiento de servicios con calidad, eficiencia y pensamientos basados en riesgos, implementando nuevas estrategias en la gestión del control interno; además que vele por su estricto cumplimiento por parte del personal del departamento de créditos de la cooperativa.

H. Seguimiento

La Junta de Vigilancia en coordinación con la unidad de Auditoría Interna y los puestos de autoridad claves dependiendo del tamaño de la cooperativa, deben supervisar la gestión de riesgos, cumplimiento del código de ética, medidas disciplinarias, control interno, acciones preventivas y correctivas a través de evaluaciones o herramientas de mejora tales como encuestas, creación de comité de calidad, canal de denuncias, indicadores, retroalimentación, que se consideren apropiados y efectivos.

Política de supervisión



4.5.3. Levantamiento de flujos de procesos del área de créditos

Objetivo:

Los flujogramas propuestos presentan la secuencia de las actividades desarrolladas en el departamento de créditos es decir son significativos pues por medio de ellos resulta factible determinar, analizar y superar debilidades detectadas en cualquier fase del proceso, además COSO ERM 2017 considera el análisis de flujo de procesos como las interrelaciones de las partes involucradas, logrando identificar riesgos que puedan ocurrir a futuro los cuales podrían traducirse en pérdidas o daños, a continuación se detallan cada uno de los procesos básicos del área de créditos:

a) Proceso de recepción de solicitud de crédito

Con el propósito de colaborar con los asociados en su economía y en la prestación de sus servicios a través de créditos de forma más práctica, desde el momento en que inicia el procedimiento de asesoría hasta la aprobación del crédito solicitado es necesario que el departamento cuente con el flujograma del proceso a seguir por parte de la persona que ejerce la función de asesor de crédito.

b) Proceso de aprobación o rechazo del crédito

Una vez que se ha realizado la recepción de solicitud de crédito, se procede a recibir la respectiva resolución, para que el departamento de créditos pueda dar respuesta ya sea aprobación, denegación o devolución en caso de que existan observaciones en un tiempo prudente, la cooperativa debe efectuar sus procedimientos de la forma más rápida, responsable e íntegra y así dar

cumplimiento a la política de crédito por parte del analista de crédito, todo lo antes expuesto se debe presentar a través de un flujo grama del proceso.

c) Proceso del cobro

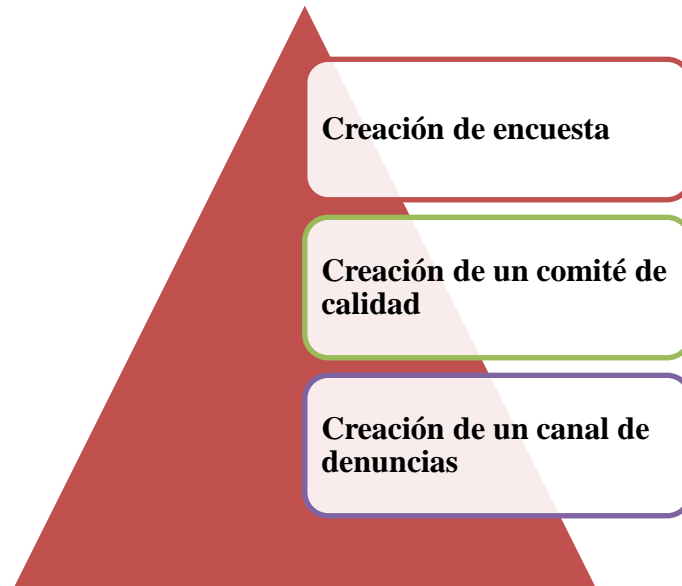
Para que el asociado sea responsable en realizar cada uno de los pagos en la fecha estipulada, según el contrato acordado desde que se le aprobó dicho crédito, se le ofrece las diferentes opciones con la intención de que los efectúe oportunamente, así mismo contar con calidad de buen récord crediticio y que pueda tener puertas abiertas para un próximo crédito, dicho proceso debe presentarse por medio de un flujo grama.

4.5.4. Mejora Continua

Uno de los enfoques más novedosos de la norma ISO 9001-2015 es la mejora continua, que consiste en brindar una estructura para renovar con eficacia, se propone a las cooperativas adoptar un enfoque para identificar las deficiencias y además para que logren gestionar actividades de mejora en sus procesos del control interno del departamento de créditos, que se logra a través del ciclo PHVA que propone la norma ISO 9001:2015.

A continuación, se detalla algunos puntos de mejora que se pueden implementar, tomando en cuenta que puede existir una variación dependiendo de las prioridades que se necesite corregir, recordando que el objetivo siempre será buscar todas las actividades necesarias para innovar siempre encaminadas a la calidad, así mismo se retomará en complemento con el ciclo PHVA:

Figura 8.
Acciones de mejora



Fuente: Elaboración propia

A. Realizar una encuesta para evaluación de mejoras

La encuesta se convierte en una herramienta que está encaminada en conocer y medir la opinión del personal de la cooperativa, implementado como una estrategia para el logro de los objetivos y continuar creciendo. En el formato de la encuesta se deben agregar campos tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación y en general el clima de la organización, sugerencias sobre mitigar los riesgos, entre otros que considere cada cooperativa. Para ello el factor humano establece un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización, cuando un empleado se siente satisfecho alcanza un alto desempeño y compromiso superior con la organización.

Existen varias metodologías a utilizar para la medición que es opcional para las cooperativas, estas pueden ser variadas como: muy probable, nada probable o escala del 0 al 10 donde la menor es “para nada satisfecho” y la más alta es “muy satisfecho”, también es relevante dejar un espacio libre para comentarios, para una mayor apertura y confidencialidad de las recomendaciones brindadas por el personal.

La encuesta permitirá conocer que piensa el personal, realizar mejoras en los procesos y servicios, además permite optimizar la comunicación con todas las áreas de la cooperativa.

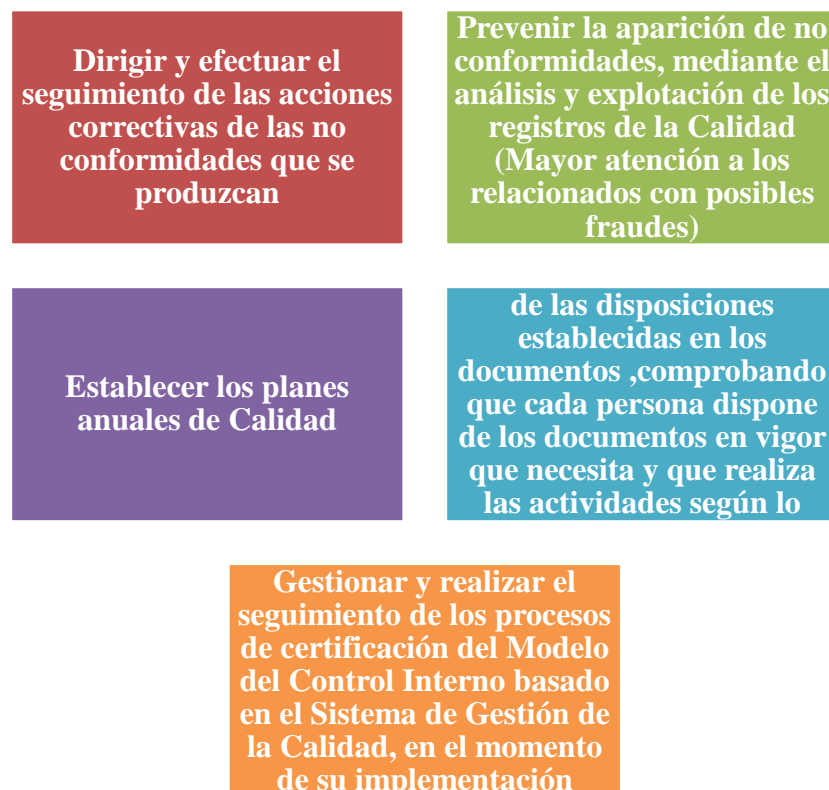
B. Creación de un comité de calidad

Para contar con un modelo de control interno basado según la norma ISO 9001-2015 la cooperativa debe formar y disponer de un comité de calidad con la función de ser un órgano de calidad , encargada en temas de prevención sobre los riesgos financieros, analizar la información asociada al grado de satisfacción de los asociados en cuanto a la seguridad de sus cuentas de ahorro y de crédito, proponiendo acciones necesarias para conseguir una optimización del funcionamiento de la cooperativa en cuanto a la mejora continua y velar porque se cumplan todos los procesos que conlleven a mitigar los riesgos.

En cuanto a la cantidad de integrantes del comité, dependerá del número de miembros de la cooperativa. Pero es importante que haya representación del encargado de calidad o algún miembro del consejo, los encargados de las principales áreas y otros empleados que consideran designar.

Las principales responsabilidades que deberán tener los miembros del comité de calidad:

Figura 9.
Responsabilidades del comité de calidad



Fuente: Elaboración propia

C. Creación de un canal de denuncias

Un principio fundamental sobre la responsabilidad de mitigar fraudes financieros en una cooperativa es tener ventanas de comunicación abiertas, por medio de un canal de denuncias, permitiendo cumplir con los objetivos del presente modelo sobre la prevención y detección de fraudes, puede servir de evidencia ante un caso judicial,

debe tener un código de ética. Algunas características que debe comprender dicho canal son: confidencialidad, anonimato, seguridad, gestión personalizada, atendidas por un equipo multidisciplinario (Comité de calidad), que conozca la mayoría de procesos de la cooperativa; el canal de denuncias tiene como finalidad crear un clima de confianza y dotar a las cooperativas de una imagen reputacional transparente.

Los principales logros que tendrá la cooperativa al implementar la creación de un canal de denuncias son:

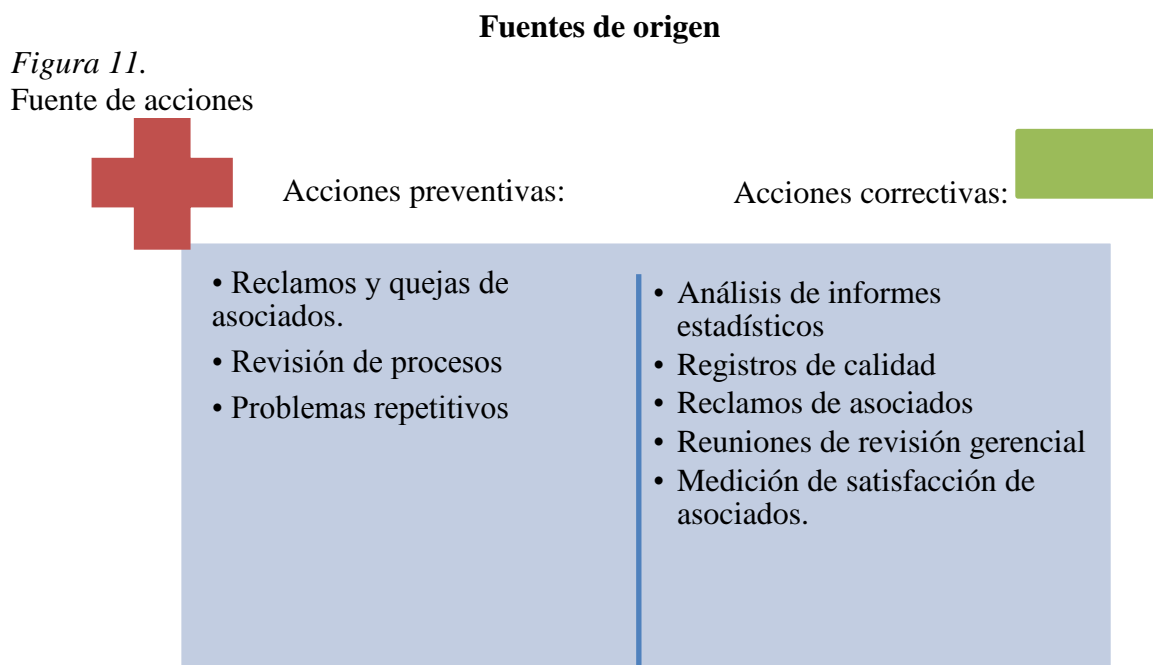
Figura 10.
Aportes del canal de denuncias



Fuente: Elaboración propia

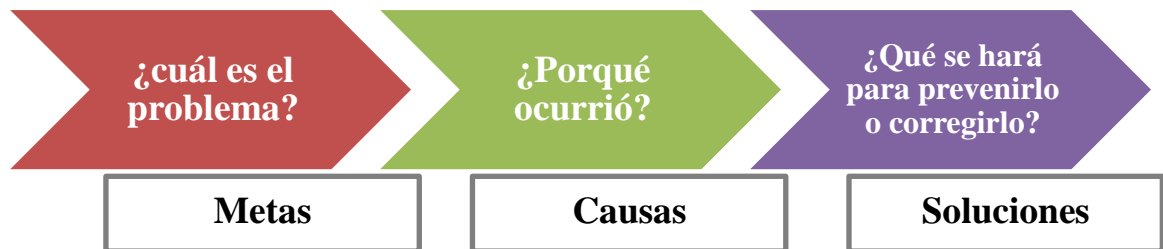
4.5.5. Acciones correctivas y preventivas

Son actividades que la cooperativa debe evaluar para dar respuesta a los hallazgos detectados de no conformidades por problemas ocasionados en el proceso, las cuales requieren un seguimiento inmediato de acciones correctivas y preventivas sirviendo de base la aplicación de indicadores de desempeño de procesos y de monitoreo de procesos; derivan principalmente de las no conformidades detectadas por:



Fuente: Elaboración propia con base a análisis de resultados obtenidos de la encuesta.

Una acción preventiva es aquella que se aplica antes de los fallos, con el fin de prevenir que no ocurra, de lo contrario se aplica la acción correctiva, ante tal situación siempre deben existir las siguientes preguntas:



Al responder las interrogantes anteriores, permite documentar la acción que se va a implementar, para ello se pueden hacer de muchas maneras, dependiendo la necesidad, se brindan unos ejemplos de cómo documentar las acciones correctivas y preventivas:

Los formatos de las acciones preventivas y correctivas deben contener como encabezado: fecha, nombre del responsable, versiones, área de ocurrencia, proceso afectado, que permite un seguimiento o respaldo ante cualquier evidencia posterior, además incorpora el tipo de acción, fuente de donde se dio a conocer el suceso, impacto generado, así mismo como punto relevante el tipo de acción a tomar con su descripción y análisis, quedando como evidencia la firma de notificación al cierre de las acciones, a continuación se presenta un modelo:

Figura 12.

Formato de control de acciones

FORMATO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS		
1. Fecha de creación:		
2. Nombre de cooperativa:		4. Área de ocurrencia:
3. Nombre de responsable:		5. Proceso:
6. Tipo de acción	7. Fuente de la acción	8. Impacto esperado
Correctiva <input type="checkbox"/>	Auditoría interna <input type="checkbox"/>	Buen uso de recursos <input type="checkbox"/>
	Auditoría externa <input type="checkbox"/>	Calidad de prestación de servicios <input type="checkbox"/>
Preventiva <input type="checkbox"/>	Evaluación de satisfacción de asociados <input type="checkbox"/>	Conformidad del proceso <input type="checkbox"/>
	Resultados de revisión por comité de calidad <input type="checkbox"/>	Cumplimiento de políticas <input type="checkbox"/>
	Seguimiento y medición de procesos <input type="checkbox"/>	Desempeño del proceso <input type="checkbox"/>
	Quejas, reclamos y sugerencias <input type="checkbox"/>	Satisfacción del asociado <input type="checkbox"/>
	Análisis de indicadores de desempeño <input type="checkbox"/>	Todas las anteriores <input type="checkbox"/>
	Análisis de indicadores de calidad <input type="checkbox"/>	
	Resultados de revisión por equipo de mejora <input type="checkbox"/>	
	Otros <input type="checkbox"/>	
9. Descripción general y análisis de la acción correctiva y preventiva		
Nombre y sello		Nombre y sello
Supervisor de mejora continua		Responsable de seguimiento

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que es vital para las cooperativas la metodología de implementación del seguimiento de acciones preventivas y correctivas, para evitar su reincidencia ó provenir su ocurrencia.

4.5.6. Indicadores de desempeño de procesos e indicadores de calidad

Los indicadores serán las medidas específicas, verificables, contiene una serie de variables que tiene la finalidad de guiar y medir el desempeño de manera eficaz, también se debe mencionar que los indicadores buscan determinar el éxito con la incorporación del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), enfoque a procesos y pensamiento con enfoque a riesgos que menciona la norma ISO 9001-2015.

Se distinguen en dos clases de indicadores:



Las variables que se deben contemplar para los indicadores son:

- ✓ Nombre del indicador (Es la expresión verbal, precisa del patrón a personificar)
- ✓ Razón de ser (Explicación que se quiere lograr)
- ✓ Fórmula (Específica la unidad en la que se fórmula el indicador)
- ✓ Metas (Es forma de calcular o la expresión matemática del indicador)
- ✓ Acciones (Seguimiento a resultados de las metas)

Tabla 5.
Matriz de indicadores de desempeño de procesos

Nº	Nombre del Indicador	Razón de ser	Fórmula	Metas	Acciones
1	Nivel de crecimiento de cuentas	Se medirá el grado de crecimiento que se tiene en el número de cuentas de la cooperativa	$= \frac{\text{Cuentas creadas en el mes}}{\text{Total de cuentas}} \times 100\%$	Valor max. 5% Mensual Valor min. 2% Mensual	Si es menor del valor mínimo debe tomarse acciones inmediatas para corregir los procesos
2	Nivel de crecimiento de ahorro y de clientes	Se evaluará la medición el crecimiento que se tiene en el monto de las cuentas	$= \frac{\text{Monto actual} - \text{Monto inicial}}{\text{Monto inicial en ctas. de ahorro}} \times 100\%$	Valor max. 5% Mensual Valor min. 3% Mensual	Si es menor del valor mínimo debe tomarse acciones inmediatas para corregir los procesos
3	Eficiencia en el manejo de efectivo	Buscar medir el nivel de eficiencia que se tiene, el registro de los movimientos de la caja	$= \frac{\text{Total arqueada}}{\text{Total registro en caja}} \times 100\%$	Valor max. 100% Valor min. 100%	Si el valor obtenido es menor ó mayor, se deberá tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procesos acciones correctivas y preventivas
4	Seguimiento a capacitación	Medición del seguimiento a las capacitaciones para la mejora continua	$= \frac{\text{Cantidad de asistencias}}{\text{Total de capacitaciones}} \times 100\%$	90% en adelante Entre 80% y 89.99% Entre 0% y 79.99%	Si es menor del valor mínimo debe tomarse acciones inmediatas para corregir los procesos

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las encuestas

Tabla 6.
Matriz de indicadores de monitoreo de calidad

Nº	Nombre del Indicador	Razón de ser	Fórmula	Metas	Acciones
1	Manejo de Quejas	Control de cantidad de las quejas de los clientes	$= \frac{\text{Total quejas resueltas en tiempo}}{\text{Total de quejas}} \times 100\%$	90% en adelante Entre 80% y 89.99% Entre 0% y 79.99%	Si es menor del valor Mínimo debe tomarse acciones inmediatas para corregir los procesos que fallaron
2	Control de documentos	Evaluará el % de documentos que cumple los requisitos	$= \frac{\text{Documentos en requisito}}{\text{Cantidad de doc. controladas}} \times 100\%$	90% en adelante Entre 80% y 89.99% Entre 0% y 79.99%	Si es menor del valor Mínimo debe tomarse acciones inmediatas para corregir los procesos
3	Nivel de atención de reclamos	Monitorea el nivel gestión en los reclamos	$= \frac{\text{Total resolución de reclamo}}{\text{Total de reclamos}} \times 100\%$	Valor max. 100% Valor min. 95%	Si es menor del valor Mínimo debe tomarse acciones inmediatas para corregir los procesos
4	Control de procesos no conforme	Medir los procesos no conforme en el mes, la efectividad de respuestas ante la situación para verificar el buen desempeño	$= \frac{\text{Productos no conforme}}{\text{Total de producto no conforme}} \times 100\%$	90% en adelante Entre 80% y 89.99% Entre 0% y 79.99%	Si es menor del valor Mínimo debe tomarse acciones inmediatas para corregir los procesos a este valor de lo contrario se debe tomar medidas urgentes para cambiar la posición.
5	Control de acciones preventivas	Medición de acciones correctivas derivadas de los productos no	$= \frac{\text{Acciones preventivas efectivas}}{\text{Total de acciones preventivas}} \times 100\%$	90% en adelante Entre 80% y 89.99% Entre 0% y 79.99%	Si es menor del valor Mínimo debe tomarse acciones inmediatas para corregir los procesos
6	Control de acciones correctivas	Medición de acciones correctivas derivadas de los productos no	$= \frac{\text{Acciones correctivas efectivas}}{\text{Total de acciones correctivas}} \times 100\%$	90% en adelante Entre 80% y 89.99% Entre 0% y 79.99%	Si es menor del valor Mínimo debe tomarse acciones inmediatas para corregir los procesos

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las encuestas

Los indicadores de desempeño y de calidad servirán de base para medir y analizar el estado real del personal y de la cooperativa, para la toma de decisiones oportunamente y la prevención de fraudes financieros.

Por medio de la matriz de desempeño de proceso se persigue mejorar y medir con eficiencia los procesos y que estos se gestionen en tiempo oportuno.

También la cooperativa debe contar con medición de monitoreo de calidad para evaluar que el funcionamiento de los procesos se esté efectuando con la debida calidad.

4.5.7. Proceso de retroalimentación de seguimiento y gestión de riesgos

Uno de los pilares en las cooperativas es el proceso de comunicación que debe desarrollarse entre las áreas que intervienen en el proceso de créditos por medio de la retroalimentación efectiva, los principios de la norma ISO 9001-2015 incorporan elementos como el compromiso de las personas, gestión de las relaciones y liderazgo.

La retroalimentación consiste en un proceso de comunicación entre jefe de créditos y los asesores de créditos, entre otros, para hacer una revisión del desempeño mostrado en el cumplimiento de sus actividades y el esperado por la organización.

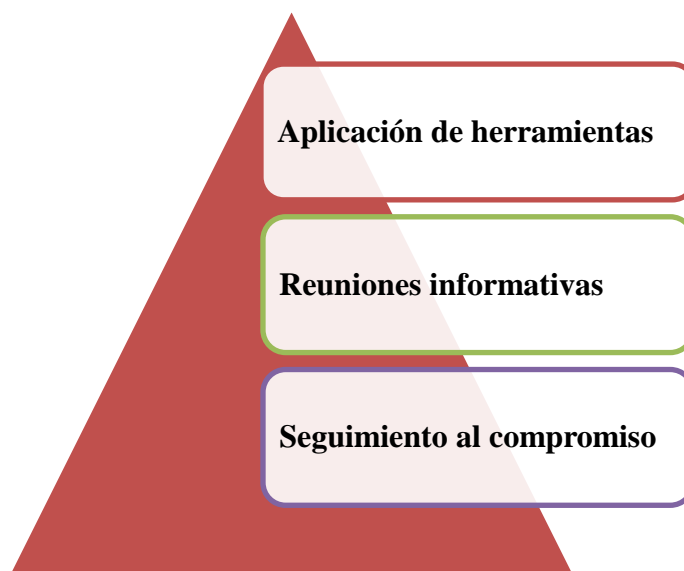
Figura 13.
Proceso de retroalimentación



Fuente: Elaboración propia

Se debe contar con diferentes medios o acciones para realizar la retroalimentación de manera eficaz y oportuna, alcanzando grandes resultados, a continuación, se detalla una serie de gestiones a ejecutar:

Figura 14.
Gestión de retroalimentación



Fuente: Elaboración propia con base a análisis de resultados obtenidos de la encuesta

A. Herramientas para la gestión del riesgo

Para una retroalimentación efectiva, se debe contar con diversas herramientas que permiten de una manera más fácil dicha actividad, forma parte del conjunto con un sistema de establecimiento de metas y objetivos como pueden ser: evaluaciones de desempeño, evaluación 360, Balanced Scorecard. Se debe tomar en cuenta herramientas para la gestión de riesgos basados en la norma ISO 9001:2015 que son eficaces para la toma de decisiones y la prevención de fraudes financieros, como los siguientes: Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMEF), Project Management Body Of Knowledge (PMOBOK), Análisis Preliminar de Riesgos (APR), entre otras.

Las herramientas mencionadas son utilizadas como el resumen de todos los indicadores que se puede retroalimentar en actividades como: Feedback, Coaching y reuniones de notificación de cambios, entre otros.

El resultado es vital es decir será un instrumento para evaluar de manera regular, planificar con anticipación aspectos como: incrementos salariales, promociones internas, concursos o bonos.

A continuación, se presentan posibles formatos para evaluación y retroalimentación:

1. Evaluaciones de desempeño

Las evaluaciones de desempeño y del recurso humano son uno de los objetivos principales de una organización, funcionan para ayudar a los empleados en cuanto a sus competencias examinando en conjunto los resultados y el

rendimiento laboral en general, analizando los resultados obtenidos, para la toma de decisiones.

La evaluación del rendimiento de los empleados es necesaria para cualquier organización, para garantizar su rendimiento, adicionalmente permite proyectarse y predecir su futuro desempeño y el nivel de cumplimiento de metas, así mismo se convierte en una herramienta de comunicación, confianza y motivación por medio de la buena retroalimentación y seguimiento, para ello debe documentarse para poder evaluar la mejora. Existen diferentes herramientas para retroalimentar el desempeño, una opción es evaluar las competencias y otra es evaluación sobre los indicadores:

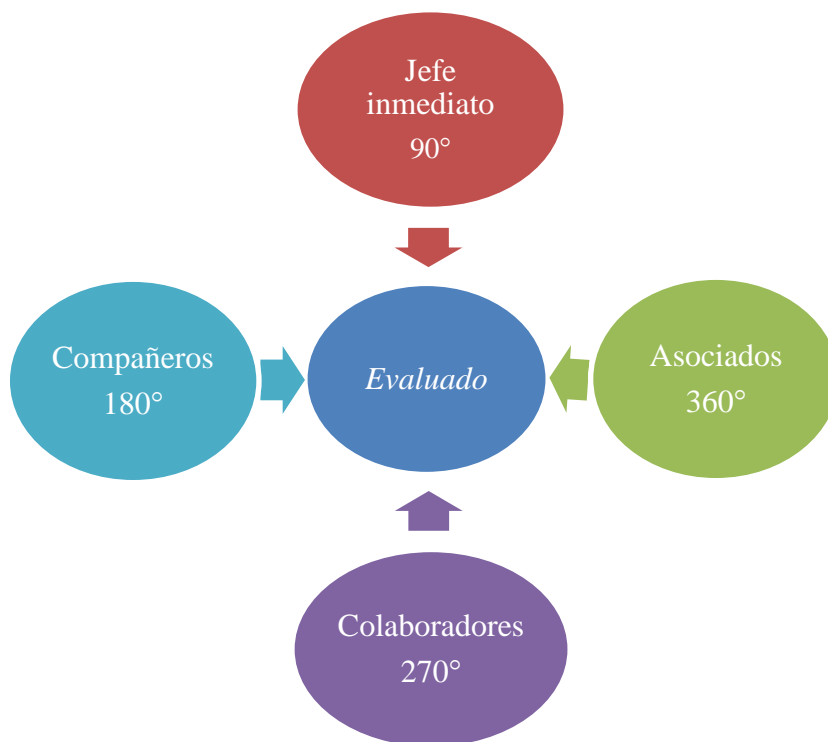
El formato de la evaluación deberá contener nombre de la cooperativa, fecha, logotipo, introducción, realizado por, área de datos generales; respecto a dichos datos debe considerarse lo siguiente: Nombre, Puestos, departamento, jefe/supervisor, período de revelación. El área que evalúa las competencias del personal tiene como fin evaluar conocimiento, destrezas, habilidades, comportamientos e indicadores de procesos, agregando metas, compromisos, comentarios y firmas, que permitirán gestionar de una manera adecuada el recurso humano junto a sus responsabilidades. (Ver anexo 4 y 5)

2. Evaluaciones de desempeño y evaluación 360

La evaluación 360 es una herramienta que permite medir las competencias necesarias como claves para puestos de la organización, de una manera confiable, eficiente y eficaz, conociendo la evaluación integral por que obtiene

retroalimentación por sus compañeros, clientes internos y externos, colaboradores, jefes y por el mismo con una autoevaluación, teniendo como resultado una información completa de sus fortalezas, debilidades, conocimientos, actitudes positivo y negativos, así mismo una visión más amplia de su desempeño.

Figura 15.
Evaluación de 360°



Fuente: Elaboración propia.

3. Balanced Scorecard (BSC)

El BSC es una herramienta para administrar una organización con base a una metodología para el desarrollo de los planes estratégicos, la norma ISO contempla incluir principios de calidad que busca trabajar de manera integral el

conocimiento respecto a cómo se encuentra; en cuanto a evaluar su sostenibilidad se describen las siguientes perspectivas: de los asociados, de mejora, financiera y de procesos con los que dispone la cooperativa.

Existen diferentes modelos a utilizar los cuales pueden ser adaptables a la operación y la necesidad que la cooperativa considere, sin embargo, existen elementos que deben estar agregados en el cuadro de mando (BSC), lo anterior debe estar alimentado por: visión, misión, valores, temas estratégicos, objetivos estratégicos según las perspectivas generales, trabajo en equipo, metas establecidas, matriz de medición de indicadores, mejoramiento de los procesos, ya que estos son los elementos de soporte para el BSC.

Semáforo requerido del BSC:

El semáforo se emplea para facilitar el seguimiento del plan estratégico de los indicadores y la interpretación del mismo, este tipo de señales se utiliza según la ejecución de la respectiva estrategia y el logro de las metas establecidas. Se debe comprender que dicho semáforo puede incorporar diferentes metas y porcentajes, esto depende de la necesidad de cada organización. Ejemplo.

Verde (Bajo Control)	90% en adelante
Amarillo (Fuera de control, no crítico)	Entre 80% y 89.99%
Rojo (Fuera de Control y crítico)	Entre 0% y 79.99%

Figura 16.
Cuadro de mando integral (BSC)

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)

Fecha: 2018 Versión 1

N°	Indicador	Unidad de Medida	Meta			
			Meta	Real	Peso	Logrado
Perspectiva Financiera						
1	Nivel de crecimiento de ahorro y de clientes	Se evaluará la medición el crecimiento que se tiene en el monto de las cuentas de la cooperativa	5%	5%	10%	10%
2	Nivel de crecimiento de cuentas	Se medirá el grado de crecimiento que se tiene en el Número de cuentas de la cooperativa	5%	5%	10%	10%
3	Eficiencia en el manejo de efectivo	Buscar medir el nivel de eficiencia que se tiene , el registro de los movimientos de la caja	100%	95%	10%	0%
Perspectiva Cliente						
4	Manejo de quejas	Control de cantidad de las quejas de los clientes	90%	90%	10%	10%
5	Nivel de atención de reclamos	Monitorea el nivel gestión en los reclamos	100%	100%	10%	10%
Perspectiva Proceso Interno						
6	Control de documentos	Evaluará el % de documentos que cumple los requisitos	90%	90%	15%	15%
7	Control de procesos no conforme	Medir los procesos no conforme en el mes, la efectividad de respuestas ante la situación para verificar el buen desempeño	90%	90%	10%	10%
Perspectiva aprendizaje y crecimiento						
8	Control de acciones preventivas	Medición de acciones preventivas derivadas de los productos no conformes o quejas	90%	90%	10%	10%
9	Seguimiento a capacitación	Medición del seguimiento a las capacitaciones para la mejora continua	90%	90%	5%	5%
10	Control de acciones correctivas	Medición de acciones correctivas derivadas de los productos no conformes o quejas	90%	90%	10%	10%
Total logrado					100%	90%

Meta	100%
Logrado	90%
Resultado (Bajo Control)	90%

Empleado

Jefe /Supervisor

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro de mando representa un resumen de los indicadores, el cual permite medir la meta de los indicadores versus el resultado real a través de porcentajes, con el objetivo de ganar un peso hasta lograr el requerido que sería el 100%, se debe aclarar que los

porcentajes pueden variar y el cuadro expuesto anteriormente servirá de ilustración, cada cooperativa debe establecer sus propios indicadores.

B. Reuniones informativas de seguimiento

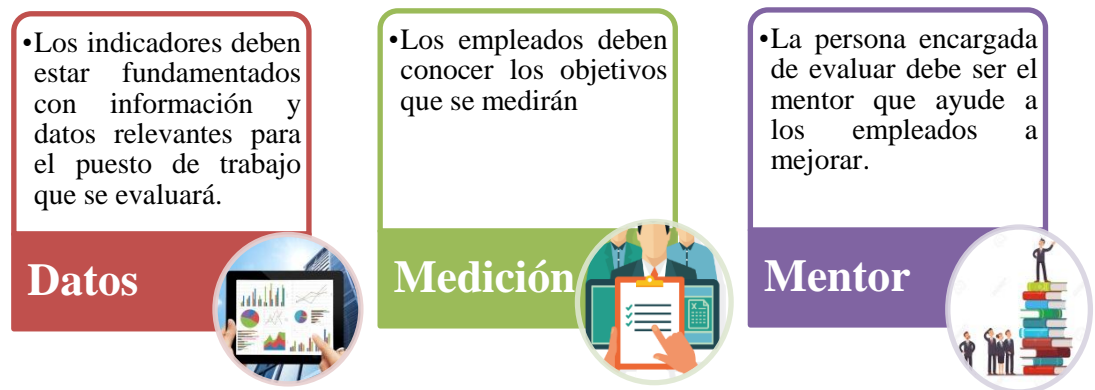
La manera de retroalimentar favorece al proceso del aprendizaje de la persona retroalimentada, por ello debe documentarse correctamente para un buen seguimiento del mismo, el cual debe contener como mínimo los siguientes elementos:

- ✓ Título de la reunión
- ✓ Gerencia /Departamento
- ✓ Fecha
- ✓ Comunicador
- ✓ Aspectos a comunicar
- ✓ Nombre de la persona retroalimentado
- ✓ Puntos tratados
- ✓ Acuerdos tomados
- ✓ Firma

C. Seguimiento del compromiso de un buen desempeño

El seguimiento oportuno en la retroalimentación generará un impacto directo en el buen desempeño, proporcionando una herramienta muy valiosa de mejora continua en la cooperativa, lo cual debe ser una práctica que se lleve a cabo de manera periódica y frecuente.

Figura 17.
Principios claves sobre el desempeño



Fuente: Elaboración propia

La organización al aplicar un buen seguimiento a la retroalimentación sobre las metas de desempeño ejecutadas, tendrá muchas ventajas, lo cual permitirá establecer herramientas para incentivar la productividad de los empleados:

Figura 18.
Ventajas de la retroalimentación



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

Se concluye que las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito se encuentran áreas a fortalecer en su control interno según el análisis de resultados obtenidos, tales como:

1. No cuentan con un comité de calidad que les contribuya a prevenir fraudes financieros y cumplir con las metas planificadas aspectos que deben de considerarse para que sus procesos sean más eficientes.
2. Sus controles son obsoletos ya que no están actualizados de acuerdo a normativa ISO 9001:2015 y COSO ERM 2017, lo cual genera que su control interno sea vulnerable frente a la realidad de posibles fraudes financieros.
3. No cuentan con un equipo de mejora continua el cual refleja deficiencia en sus procesos y en el desarrollo de las funciones del personal generando así la falta de identificación de debilidades y fortalezas con las que se cuentan en el departamento de créditos de las cooperativas.
4. Sus procesos de retroalimentación de desempeño de metas no se encuentran bien definidos generando la falta de control sobre el rendimiento de su personal y el manejo adecuado de sus indicadores.
5. La falta de aplicación de mejora continua al control interno del área de créditos, lo que implica la inexistencia de acciones correctivas y preventivas así mismo en cuanto a indicadores de desempeño de sus procesos y monitoreo de calidad generando una debilidad para argumentar sobre la necesidad de establecer mejoras a su control interno e identificar fortalezas.

Para cada una de las áreas a fortalecer identificadas durante la investigación, se deben tomar en cuenta los lineamientos establecidos en la norma ISO 9001:2015 ya que es un estándar internacional que es adaptable a todo tipo de organización y uno de sus propósitos principales que se han considerado en la propuesta es la implementación de mejoras a los procesos, definir un enfoque basado en riesgos, acciones (correctivas y preventivas), indicadores de desempeño en sus procesos y monitoreo de calidad, para que este sea efectivo al momento de su aplicabilidad además beneficiará a las cooperativas a fortalecer su control interno en el departamento de créditos.

RECOMENDACIONES

Considerando la posibilidad de ocurrencia de riesgos financieros en las cooperativas y tomando en cuenta que no es posible eliminarla totalmente se recomienda considerar el diseño e implementación de un modelo de control interno que contribuya a minimizar dicho riesgo y a su vez sea efectivo debe incluir los siguientes aspectos en sus procesos administrativos y financieros:

1. Crear un comité de calidad que colabore en verificar, analizar y evaluar que los procesos se cumplan con la debida calidad para poder prevenir cualquier tipo de fraude financiero, además que se logren las metas y objetivos que se ha planteado la cooperativa, también este debe realizar seguimientos de monitoreo de calidad y contribuir a crear una política de calidad.
2. Incorporar a sus controles los lineamientos que proporcionan las normativas técnicas: ISO 9001:2015 y COSO ERM 2017, para que sus procesos sean más eficientes y estén aptos para enfrentarse a fraudes financieros y que alcancen el objetivo de mitigar el riesgo financiero.
3. Crear un equipo de mejora en las cooperativas para que estos formulen soluciones ante posibles eventos de fraudes financieros, además que se implementen estrategias para ser más eficientes en el desarrollo de sus funciones y prestar sus servicios así mismo establecer mecanismos de mejora a las debilidades identificadas y refuerzo a las fortalezas.

4. Implementar la incorporación a sus procesos de indicadores de desempeño y monitoreo de calidad, para que los procesos sean más efectivos, el personal alcance su mejor desempeño y se maximice sus operaciones, así mismo mejorar o actualizar los indicadores con los que cuenta la cooperativa o crear nuevos.
5. Aplicar mejora continua al control interno del área de créditos por medio del establecimiento de acciones correctivas y preventivas, evaluando las fuentes de su origen, también tomar en cuenta la incorporación de indicadores de desempeño a sus procesos y realizar monitoreo de calidad. Así mismo al tomar en cuenta la herramienta de canal de denuncias y capacitación al personal periódicamente con temas relacionados a fraudes financieros, con el fin de estar preparados para enfrentarse a fraudes financieros.

TERMINOLOGÍA O SIGLAS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se detallan el significado de cada una de las siglas utilizadas en la investigación para una mejor comprensión de las mismas:

ACI: Alianza Cooperativa Internacional.

ACFE: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados.

AID: Agencia Internacional de Desarrollo.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway.

FEDECACES: Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador.

INSAFOCOOP: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

KPMG: Las cuatro siglas representan el nombre de los cuatro fundadores de la firma internacional; la K por Klynveld, P por Peat, M por Marwick, G por Goerdeler.

BIBLIOGRAFIA

- Cooperativas de las Américas*. (2018). Recuperado el 09 de Julio de 2018, de <https://www.aciamericas.coop/Plan-para-una-Decada-Cooperativa>
- Asamblea Legislativa. (25 de 11 de 1969). Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- Asamblea Legislativa. (06 de 05 de 1986). Ley General de Asociaciones Cooperativas. *Ley General de Asociaciones Cooperativas*.
- Asamblea Legislativa. (20 de 08 de 1986). Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. *Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas*.
- Asamblea Legislativa. (23 de 02 de 2000). Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito. *Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito*.
- Asamblea Legislativa. (06 de 12 de 2012). Ley Contra de la Usura. *Ley Contra de la Usura*.
- Definición. (13 de diciembre de 2015). <https://definicion.mx/proceso/>. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://definicion.mx/proceso/>: Recuperado de : <https://definicion.mx/proceso/>
- elsalvador.com. (05 de 07 de 2015). Recuperado el 15 de 08 de 2018, de <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/157023/empresas-deben-actualizarse-pronto-a-iso-9001-2015/>
- INSAFOCOOP. (2017). *INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS GESTIÓN JUNIO 2016 - MAYO 2017*.
- Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización Superior. (s.f.). Introducción a la Auditoría Forense. Estados Unidos: Unidad General de Administración.
- KPMG. (2016). *Encuesta de fraude corporativo 2016*.
- Masferrer, F. d. (17 de Noviembre de 2017). Pasos para la implementación de un Sistema de Control de Calidad. *Pasos para la implementación de un Sistema de Control de Calidad*. El Salvador.
- Mínima, F. S. (2017). El Movimiento Cooperativo en El Salvador y Propuestas Estratégicas para el Cooperativismo de Vivienda por Aydua Mutua. El Salvador.
- Montoya, A. (1993). El sector cooperativo: elementos claves de una estrategia de desarrollo. *Revista ECA*, , 860.

Organización ISO. (23 de Septiembre de 2015). Norma Internacional ISO 9001. *Sistemas de Gestión de Calidad-ISO 9001:2015*. Geneva, Suiza: ISO copyright office.

PEOPLENEXT. (s.f.). *Formato para Evaluación de Desempeño*. Obtenido de https://info.peoplenext.com.mx/formato_evaluacion?submissionGuid=b39c9440-cab0-454a-8b0b-337411ca9025

PWC-Instituto de Auditores Internos de España. (Junio 2017). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño*. España: PWC.

Significado de sistema. (28 de Febrero de 2018). <https://www.significados.com/sistema/>. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://www.significados.com/sistema/>: Recuperado de : <https://www.significados.com/sistema/>

Sistemas y calidad total.com. (24 de Mayo de 2011). *Sistemas de gestión de calidad*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>: Recuperado de : <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>

Villatoro, F., & otros, O. N. (2008). *Recuperado de* <http://www.uca.edu.sv/mdt/investigacion/analisis-del-impacto-socio-economicas-de-las-acciones-de-la-federacion-de-cooperativas-de-ahorro-y-credito-de-el-salvador-fedecaces-como-actor-territorial/>. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <http://www.uca.edu.sv/mdt/investigacion/analisis-del-impacto-socio-economicas-de-las-acciones-de-la-federacion-de-cooperativas-de-ahorro-y-credito-de-el-salvador-fedecaces-como-actor-territorial/>

ANEXOS

Anexo 1. Solicitud de llenado de la encuesta



San Salvador, 05 de Septiembre de 2018.

Estimados Señores
Unidad de Auditoría Interna
Presentes.

Atn.: Encargado de Auditoría

Reciban un cordial y respetuoso saludo de parte de estudiantes egresados de la carrera Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

El motivo de la presente, es para solicitar su valiosa colaboración en el sentido de contestar nuestra encuesta de recolección de información, el cual servirá para desarrollar nuestro trabajo de graduación y elaborar un diagnóstico de investigación sobre "MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE FINANCIERO, BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015, PARA LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR", cuyo objetivo es desarrollar una metodología para la identificación y evaluación de riesgos sobre control interno para prevenirlos, así mejorar el desempeño y crecimiento económico, utilizando la norma ISO 9001:2015, MIPPAI y COSO ERM 2004 que facilite la implementación de un modelo con enfoque preventivos en las cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador.

No omitimos manifestarle que los datos proporcionados serán manejados con estricta confidencialidad y utilizados únicamente para fines académicos. De ante mano, las gracias por la atención brindada.

Atentamente,

Integrantes del equipo de investigación A63

Susana Arévalo González
Liliana Emperatriz Cerón Luna
Soraya Bittia Melara Cruz

F. 
F. 
F. 

F. 
Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Asesor Especialista del Trabajo de Investigación
Escuela de Contaduría Pública
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de El Salvador





Universidad de El Salvador
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Contaduría Pública



ENCUESTA

TEMA: Modelo de control interno para la prevención del fraude financiero, basado en la norma ISO 9001:2015, para las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Salvador.

OBJETIVO: Investigar cada una de las variables que inciden principalmente en fraudes financieros.

NOTA: El presente cuestionario es un instrumento que servirá para dar respuesta a la hipótesis planteada en la investigación, la información obtenida en esta encuesta es confidencial y para fines académicos, para conocer la necesidad de implementar un modelo de control interno con base en elementos de calidad de normativa ISO 9001:2015 en las cooperativas de ahorro y crédito.

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta a cada ítem según crea conveniente y complete si es necesario. Favor al final de la encuesta colocar su nombre, sello y firma.

Datos generales	
¿Cuántos empleados existen en la cooperativa?	
¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la cooperativa?	

1) ¿Conoce usted acerca de la norma ISO 9001:2015?

a) Si

b) No

Si su respuesta es afirmativa, conteste lo siguiente ¿Qué es lo que conoce o ha escuchado de dicha norma?

a) Es un sistema de gestión de calidad

- b) Se enfoca a la satisfacción del cliente
- c) Trata sobre el ciclo PHVA
- d) Considera la planificación de sus procesos
- e) Otros _____

2) ¿Considera necesario implementar en la cooperativa un modelo de control interno para la prevención de fraudes?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es afirmativa, favor contestar la siguiente pregunta

3) ¿Qué elementos considera que debe contener dicho modelo? (Favor marque máximo dos alternativas que considere más importantes)

- a) Generalidades de la norma
- b) Principios de la gestión de calidad
- c) El proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad
- d) La planificación de un sistema de gestión de la calidad
- e) Un enfoque a procesos
- f) Un enfoque de riesgos
- g) Mejora continua
- h) Todas las anteriores
- i) Otros _____

4) ¿El personal de la cooperativa, recibe por lo menos una vez al año capacitaciones relacionadas con temas como los siguientes?

- a) Normativos
- b) Control interno de procesos
- c) Cumplimiento sobre lavado de dinero
- d) Reprocesos en temas de controles
- e) Tasa de interés
- f) Defensoría al consumidor
- g) Acceso y segregación de funciones
- h) Indicadores de desempeño y monitoreo
- i) Otros _____

5) ¿Los procesos que aplica la cooperativa son estandarizados o cada sucursal lo aplica diferente?

- a) Son estandarizados
- b) Cada sucursal lo aplica diferente
- c) No se cuenta con sucursal
- d) No se cuenta con procesos bien establecidos
- e) No aplican procesos

6) ¿La cooperativa cuenta con indicadores de desempeño en sus procesos?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es afirmativa cuáles son esos indicadores con los que se cuenta:

- a) Índices de eficiencia interna
- b) Tasas de decrecimiento moratorio
- c) Control de reprocesos innecesarios
- d) Tiempo de respuesta a las no conformidades
- e) Nivel de seguridad del trabajo
- f) Nivel de satisfacción por parte del asociado
- g) Nivel de endeudamiento
- h) Otros _____

7) ¿En la cooperativa se cuentan con controles debidamente actualizados de acuerdo a la normativa ISO 9001:2015 y COSO ERM 2017 para los siguientes fraudes financieros que se pueden presentar? (Favor marque máximo dos alternativas que considere más importantes)

- | | SI | NO |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a) Robos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración fraudulenta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Falsificación de documentos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Apropiación indebida de efectivo y activos de la empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Lavado de dinero y de activos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Ocultamiento de activos y efectivo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Defraudación tributaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Inclusión de transacciones inexistentes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- i) Omisión de transacciones existentes
- j) Sobre o subvaloración de cuentas
- k) Desembolsos fraudulentos
- l) Otros: _____

8) ¿Qué actividades estratégicas considera usted que sería importante implementar en la cooperativa para la prevención de fraudes financieros? (Favor marque máximo dos alternativas que considere más importantes)

- a) Evaluación de políticas y programas
- b) Evaluación de procesos
- c) Aplicación de auditoria externa
- d) Nuevos manuales internos por mala gestión
- e) Control de gestión
- f) Reestructuración de objetivos
- g) Revisión de reprocesos
- h) Ninguno
- i) Le es indiferente a la gerencia
- j) Otros _____

9) ¿Conoce usted acerca de acciones preventivas o correctivas a implementarse ante un hallazgo de fraude financiero?

- a) Si
- b) No

En caso que su respuesta sea afirmativa ¿cuáles serían esas acciones?

<u>Acciones Preventivas:</u>		<u>Acciones Correctivas:</u>	
a) Evaluar periódicamente la aplicación de políticas, estrategias y procedimientos		a) Acciones verbales y escritas	
b) Supervisar el cumplimiento		b) Acciones judiciales	
c) Capacitaciones		c) Recuperación monetaria	
d) Monitoreo y seguimiento		d) Actualización de políticas	
e) Otras:		e) Otras:	

10) ¿La cooperativa cuenta con indicadores de monitoreo de calidad?

a) Si

b) No

Si su respuesta es afirmativa ¿cuáles aplica la cooperativa?

a) Nivel de desempeño esperado

b) Implementación de acciones correctivas

c) Control de solicitud de préstamos

d) Eficiencia en el manejo de cartera moratoria

e) Otros _____

11) ¿La cooperativa realiza un proceso de retroalimentación y seguimiento sobre las metas de desempeño establecidas en el departamento de créditos?

a) Si

b) No

Si su respuesta es afirmativa, defina cuáles son los procesos de seguimiento de metas de desempeño que realiza el departamento y explique al menos un proceso:

12) En el sistema de control interno de la cooperativa, ¿Qué procedimientos se realizan con enfoque de calidad para detectar de forma preventiva fraudes financieros?

13) ¿Se aplica mejora continua al sistema de control interno de la cooperativa?

a) Si

b) No

Si su respuesta es positiva comente de qué forma se implementa esa mejora continua:

Nombre: _____

Firma y sello: _____

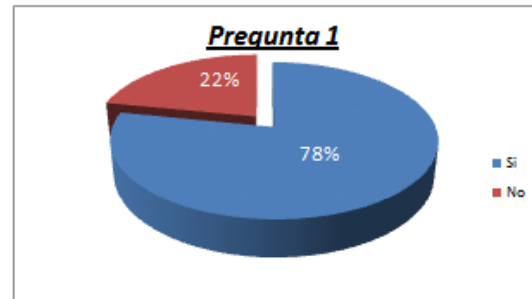
Fecha: _____

¡Muchas gracias por su tiempo proporcionado!

Procesamiento de información

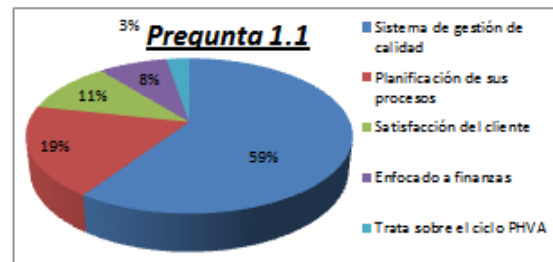
1) ¿Conoce usted acerca de la norma ISO 9001:2015?

Respuesta	Cuenta	%
Si	25	78%
No	7	22%
Total	32	100%



1.1) Si su respuesta es afirmativa, conteste lo siguiente ¿Qué es lo que conoce o ha escuchado de dicha norma?

Conocimiento ISO	Cuenta	%
Sistema de gestión de calidad	22	59%
Planificación de sus procesos	7	19%
Satisfacción del cliente	4	11%
Enfocado a finanzas	3	8%
Trata sobre el ciclo PHVA	1	3%
Total general	37	100%



Análisis:

Con los resultados de la pregunta 1, se puede verificar que un gran porcentaje si tiene algún conocimiento sobre la ISO 9001-2015, estos tienen una idea correcta sobre las norma, el sistema de gestión de calidad, dicha información sirve de base para la investigación, aunque no confirma que estén debidamente certificados.

2) ¿Considera necesario implementar en la cooperativa un modelo de control interno para la prevención de fraudes?

Consulta sobre la implementación	Cuenta	%
Si	32	100%
No	0	0%
Total general	32	100%

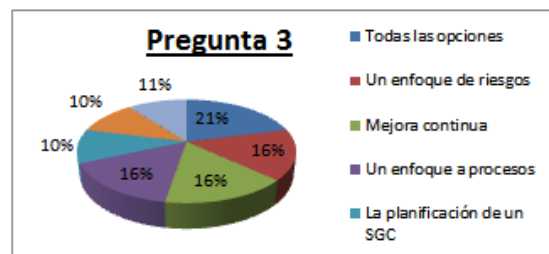


Análisis:

En los resultados logrados en la investigación, los encuestados si bien es cierto tienen un conocimiento sobre la ISO 9001-2015, se confirma que el 100% considero necesario implementar en las cooperativas un modelo de control interno para la prevención de fraudes, lo cual ratifica dicho estudio.

3) ¿Qué elementos considera que debe contener dicho modelo?

Elementos	Cuenta	%
Todas las opciones	8	21%
Un enfoque de riesgos	6	16%
Mejora continua	6	16%
Un enfoque a procesos	6	16%
La planificación de un SGC	4	11%
Implementación de un SGC	4	11%
Principios de la gestión de calidad	4	11%
Total general	38	100%

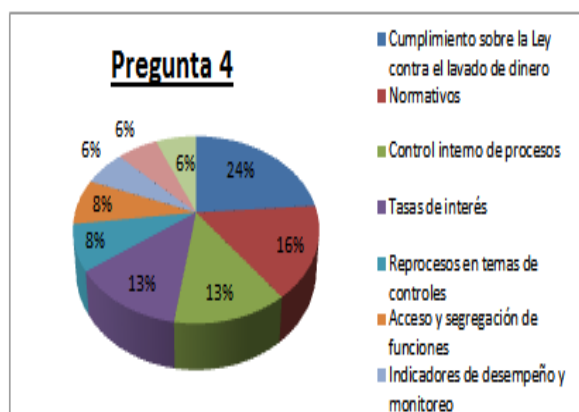


Análisis:

A través de los resultados puede verificarse que la propuesta del modelo de control interno a realizarse debe incorporar los diferentes elementos para que sea más íntegro y eficaz en el desarrollo de actividades del control interno, sin embargo es importante considerar que la mayoría es decir el 16% de los encuestados que forma parte del 100% se centran en lo básico que es un enfoque a riesgos dadas las circunstancias a las que se enfrentan que puede afectar la operatividad y seguimiento de la cooperativa.

4) ¿El personal de la cooperativa, recibe por lo menos una vez al año capacitaciones relacionadas con temas como los siguientes?

Temas	Cuenta	%
Cumplimiento sobre la Ley contra el lavado de dinero	15	24%
Normativos	10	16%
Control interno de procesos	8	13%
Tasas de interés	8	13%
Reprocesos en temas de controles	5	8%
Acceso y segregación de funciones	5	8%
Indicadores de desempeño y monitoreo	4	6%
No posee capacitación	4	6%
Defensoría del consumidor	4	6%
Total general	63	100%

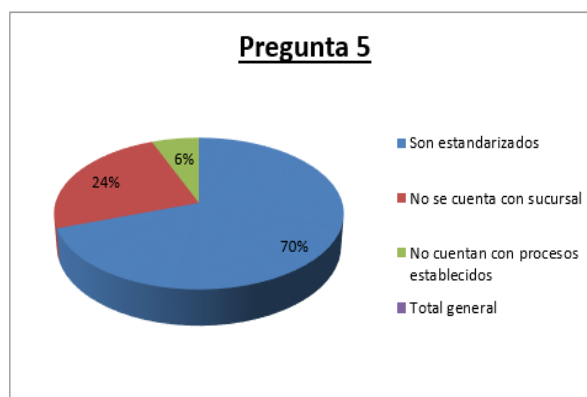


Análisis:

De las personas que fueron encuestadas se logró obtener resultados respecto a la debida capacitación con que deben contar el personal de las cooperativas, se encuentran preparados y capacitándose respecto al cumplimiento de lavado de dinero ya que consideran que es una parte muy vulnerable y sobre el control interno de sus procesos.

5) ¿Los procesos que aplica la cooperativa son estandarizados o cada sucursal lo aplica diferente?

Procesos	Cuenta	%
Son estandarizados	23	70%
No se cuenta con sucursal	8	24%
No cuentan con procesos establecidos	2	6%
Total general	33	100%

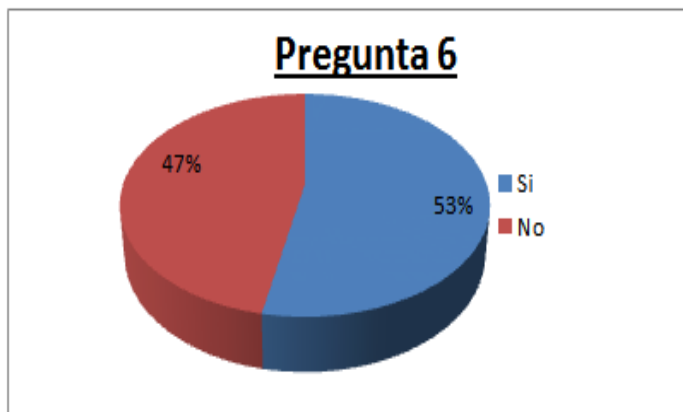


Análisis:

Respecto a la pregunta cinco, se obtuvieron los siguientes resultados que de las personas encuestadas la mayoría es decir el 70% expresaron que la cooperativa a la que forman parte poseen procesos estandarizados en cada una de las sucursales con las que cuentan, existen otras cooperativas que no han logrado expandirse razón por la cual no cuentan con sucursales, esto debido a que no se implementan estrategias adecuadas que tengan como objetivo crecer; y una minoría 6% no cuentan con procesos establecidos lo cual genera cierta desventaja en el desarrollo de sus actividades debido a que son cooperativas pequeñas.

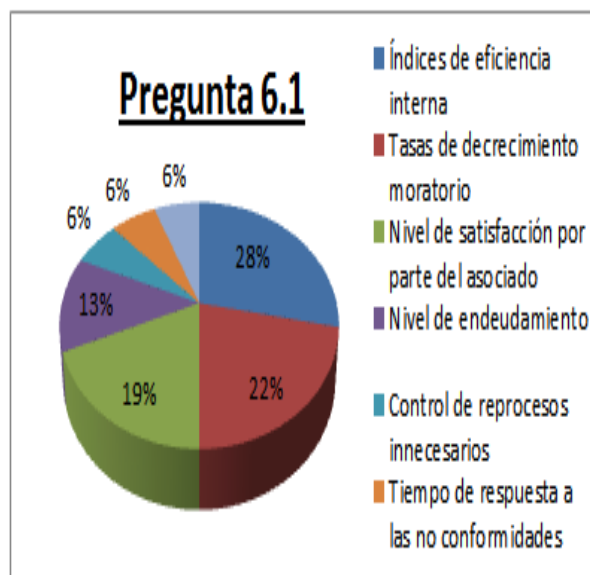
6) ¿La cooperativa cuenta con indicadores de desempeño en sus procesos?

Cuenta con indicadores	%
Si	53%
No	47%
Total	100%



6.1 Si su respuesta es afirmativa cuáles son esos indicadores con los que se cuenta:

Cuenta con indicadores	%
Índices de eficiencia interna	28%
Tasas de decrecimiento moratorio	22%
Nivel de satisfacción por parte del asociado	19%
Nivel de endeudamiento	13%
Control de reprocesos innecesarios	6%
Tiempo de respuesta a las no conformidades	6%
Nivel de seguridad del trabajo	6%
Total	100%

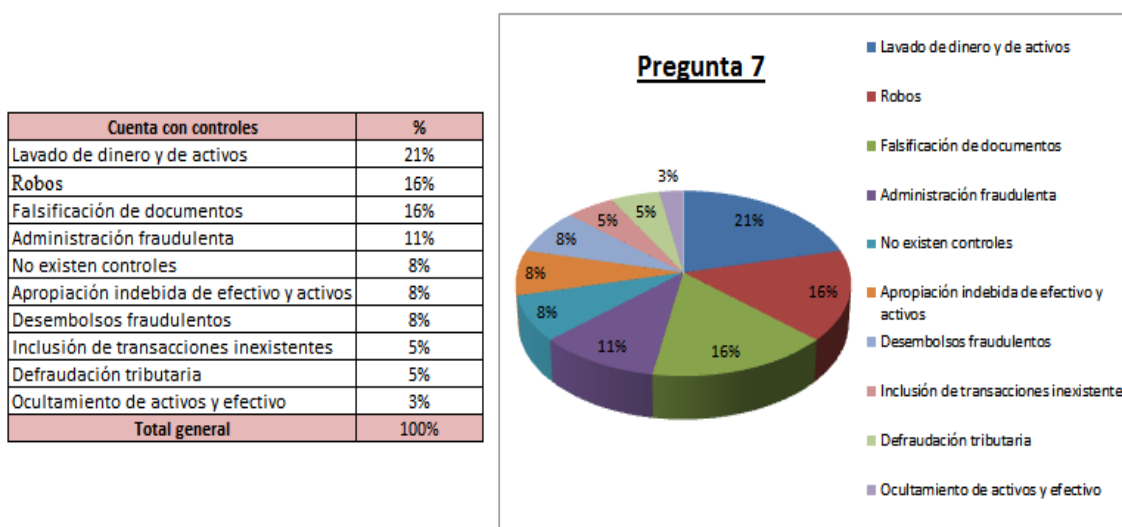


Análisis:

En relación a indicadores de desempeño solamente el 53% cuenta con dichos indicadores y el 47% no posee ningún tipo de indicador. Del 53% de los encuestados evalúan en su mayoría la eficiencia interna y la satisfacción del cliente ya que consideran que son dos

fuentes por las cuales es el deber ser y por lo cual existen dichas cooperativas. No obstante existen otras que hacen realce al control de tasas moratorias para ir evaluando que las operaciones se ejecuten sanamente sin ningún tipo de alteración o riesgo, además se realizan análisis de reprocesos para el mejoramiento de las actividades internas con el objetivo de que estas no afecten a la prestación de sus operaciones así mismo que las metas que se proponen se desarrollen con eficiencia y productividad.

7) ¿En la cooperativa se cuentan con controles debidamente actualizados de acuerdo a la normativa ISO 9001:2015 y Coso ERM 2017 para los siguientes fraudes financieros que se pueden presentar?



Análisis:

Según los resultados obtenidos puede verificarse que las cooperativas cuentan con controles que van enfocados a salvaguardarse de actos ilícitos de lavado de dinero y de activos, además contra robos, falsificación de documentos y administración fraudulenta, ya que se considera más vulnerable esas áreas las cuales pueden generar grandes pérdidas en las cooperativas e inclusive la discontinuidad en sus operaciones.

8) ¿Qué actividades estratégicas considera usted que sería importante implementar en la cooperativa para la prevención de fraudes financieros?

Actividades estratégicas	Cuenta	%
Evaluación de políticas y programas	10	24%
Evaluación de procesos	9	22%
Control de gestión	7	17%
Aplicación de auditoria externa	6	15%
Nuevos manuales internos por mala gestión	4	10%
Revisión de reprocesos	3	7%
Actualización de políticas	1	2%
Reestructuración de objetivos	1	2%
Total general	41	100%

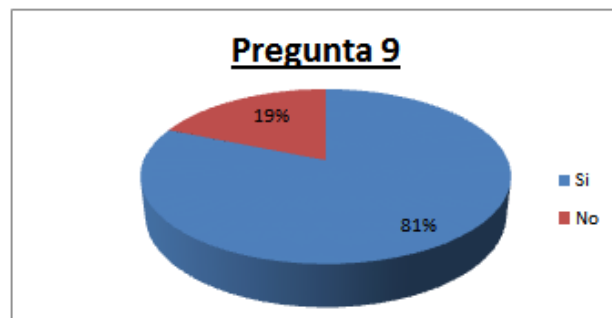


Análisis:

Las cooperativas para enfrentar fraudes financieros consideran que deben implementarse la evaluación de políticas y programas ya sea para rectificar o crear nuevas que ayuden a mitigar en cierto grado dicho fraudes; también en relación a procesos para tomar decisiones sobre mejorar los ya existentes o sustituirlos por otros que sean más eficaces, por otra parte consideran el control de gestión y el papel que desempeña la auditoría externa ya que dan recomendaciones para solventar algún tipo de fraude financiero.

9) ¿Conoce usted acerca de acciones preventivas o correctivas a implementarse ante un hallazgo de fraude financiero?

Conoce	Cuenta	%
Si	26	81%
No	6	19%
Total general	32	100%

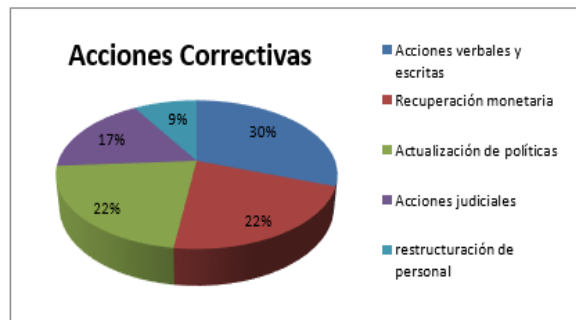


En caso que su respuesta sea afirmativa ¿cuáles serían esas acciones?

Acciones Preventivas	Cuenta	%
Evaluar la aplicación de políticas	10	28%
Monitoreo y seguimiento	9	25%
Supervisar el cumplimiento	8	22%
Capacitaciones	6	17%
Todas las opciones	2	6%
Revisión de procesos	1	3%
Total general	36	100%



Acciones Correctivas	Cuenta	%
Acciones verbales y escritas	7	30%
Recuperación monetaria	5	22%
Actualización de políticas	5	22%
Acciones judiciales	4	17%
reestructuración de personal	2	9%
Total general	23	100%

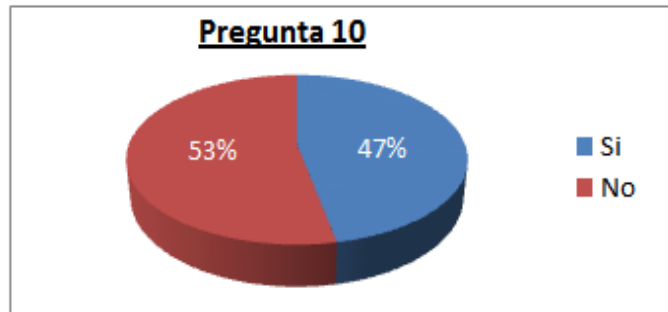


Análisis:

Las cooperativas confirmaron conocer en su mayoría, sobre acciones preventivas y correctivas a implementarse ante un hallazgo de fraude financiero, resultando muy favorable por contar con medidas, sin embargo el objetivo principal es no tener hallazgo sobre fraudes financieros. Por otra parte las cooperativas compartieron que las acciones que más conocen son preventivas en relación a las correctivas, representando para la investigación que deben desarrollarse y estandarizarse para todas las cooperativas acciones correctivas ante hallazgos posibles.

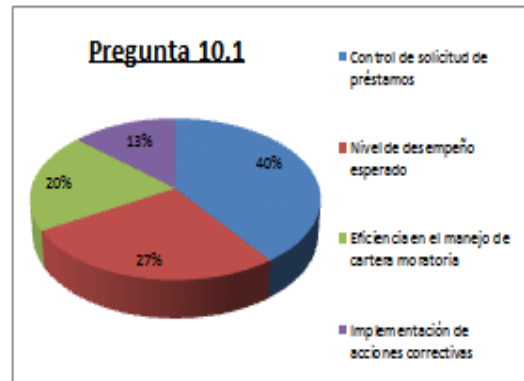
10) ¿La cooperativa cuenta con indicadores de monitoreo de calidad?

Indicadores	Cuenta	%
Si	15	47%
No	17	53%
Total general	32	100%



10.1) Si su respuesta es afirmativa ¿cuáles aplica la cooperativa?

Indicador de Calidad	Cuenta	%
Control de solicitud de préstamos	6	40%
Nivel de desempeño esperado	4	27%
Eficiencia en el manejo de cartera moratoria	3	20%
Implementación de acciones correctivas	2	13%
Total general	15	100%

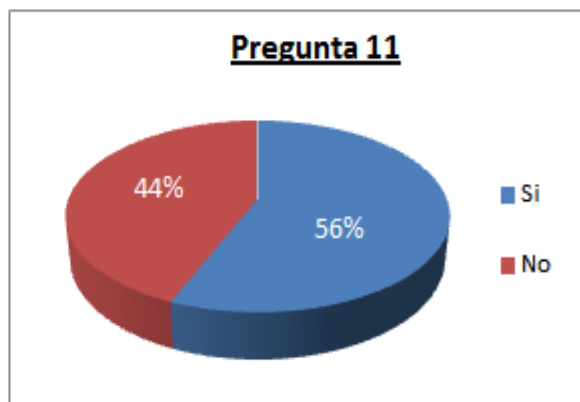


Análisis:

Según resultados obtenidos la mayoría de las personas encuestadas no cuentan con indicadores de calidad, además las que si lo consideran se centran en el control de solicitud de préstamos; es importante considerar la aplicabilidad de calidad en los procesos para que se ejecuten de manera más eficaz y que se minimice el tiempo de realización de actividades además que evalúen la necesidad de eliminar reprocesos o de elaborar nuevos en sustitución de los existentes.

11) ¿La cooperativa realiza un proceso de retroalimentación y seguimiento sobre las metas de desempeño establecidas en el departamento de créditos?

Indicadores	Cuenta	%
Si	18	56%
No	14	44%
Total	32	100%



Si su respuesta es afirmativa, defina cuáles son los procesos de seguimiento de metas de desempeño que realiza el departamento y explique al menos un proceso:

Con base a respuestas recibidas por parte de las cooperativas encuestadas, comentan que si tienen una idea sobre uno de los procesos de retroalimentación como lo es Balanced Scorecard además realizan monitoreo de la cartera de crédito y evalúan el desempeño de su personal, sus proveedores, entre otros aspectos.

Análisis:

El 56 % de los encuestados respondió que si ejecutan procesos de retroalimentación y seguimiento sobre las metas de desempeño definidas para el departamento de créditos, los procesos son diversos, sin embargo se puede concluir que todos están enfocados en lograr el buen desempeño del departamento en lo relacionado al otorgamiento de créditos como la recuperación de los mismos mediante un trabajo en equipo y el 44% restante respondió que no ejecutan procesos.

12) En el sistema de control interno de la cooperativa ¿Qué procedimientos se realizan con enfoque de calidad para detectar de forma preventiva fraudes financieros?

Según resultados las cooperativas externaron que aplican los siguientes procedimientos:

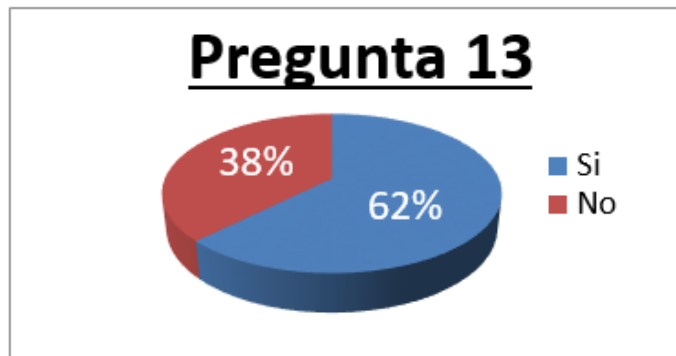
- ✓ Seguimiento a ejecución de procesos, controles internos verificados trimestralmente
- ✓ En el área de efectivo se realizan arqueos sorpresivos, cortes de caja diario y en el área de créditos se tiene una política que implica el análisis e investigación de la información del solicitante.
- ✓ Se supervisa el cumplimiento de las disposiciones internas y también la correcta aplicación de políticas y procedimientos.

Análisis:

La mayoría de cooperativas encuestadas definió algunos procedimientos que conforme a una escala de valoración consideran que se desarrollan de manera razonable para detectar de forma preventiva fraudes financieros.

13) ¿Se aplica mejora continua al sistema de control interno de la cooperativa?

Control Interno	Cuenta	%
Si	20	62%
No	12	38%
Total general	32	100%



Si su respuesta es positiva comente de qué forma se implementa esa mejora continua:

Las cooperativas encuestadas aplican la mejora según los siguientes considerandos:

- ✓ Capacitación, evaluaciones continuas y estudio de casos
- ✓ Actualización de procedimientos, revisión de procesos, buen clima organizacional y supervisión del sistema de control interno.
- ✓ Actualización periódica de manuales y procedimientos, políticas y reglamentos, evaluaciones, monitoreo y seguimiento, capacitaciones.
- ✓ Verificando los procesos existentes y si se determina alguna debilidad e estos se mejoran.

Análisis:

El 62 % de los encuestados afirmó que, si aplican el enfoque de mejora continua al sistema de control interno establecido dentro de la cooperativa, el 38% restante no lo implementan.

Anexo 4. Evaluación de competencias

Logotipo de tu cooperativa	[Nombre de tu cooperativa]
----------------------------	------------------------------

[FECHA]

Formato de Evaluación de Desempeño (competencias)

[Introducción]

Realizada por:

Empleado

Jefe / Supervisor

Datos Generales:

Nombre del empleado:					
Puesto:					
Departamento:					
Jefe / Supervisor directo:					
Período de revisión:	De:		A:		

Competencias

	Escala	Escala	Escala	Escala	Escala	Comentarios
Actitud 1						
Actitud 2						

[Espacio para comentarios generales de la competencia]

Metas y compromisos para la siguiente reunión

Indicar las metas acordadas y los estándares de desempeño establecidos para la siguiente revisión. Considera acciones, actividades o programas diseñados para lograr los objetivos determinados para el siguiente periodo de revisión.]

Comentarios

--

Firmas

--	--

Jefe / supervisor

Empleado

(PEOPLENEXT, s.f.)

Anexo 5. Evaluación de indicadores

Logotipo de tu cooperativa	[Nombre de tu cooperativa]
----------------------------	------------------------------

[FECHA]

Formato de Evaluación de Desempeño (objetivos)

[Introducción]

Realizada por:

Empleado Jefe / Supervisor

Datos Generales:

Nombre del empleado:					
Puesto:					
Departamento:					
Jefe / Supervisor directo:					
Período de revisión:	De:			A:	

Objetivos Financieros - Objetivos enfocados en el cliente - Objetivos enfocados en procesos - Objetivos de desarrollo y crecimiento

	Indicador	Razón de ser	Formula	Responsable	Metas	Acciones	Comentarios
Objetivo 1							
Objetivo 2							

[Espacio para comentarios]

Metas y compromisos para la siguiente reunión

[Indicar las metas acordadas y los estándares de desempeño establecidos para la siguiente revisión.
Considera acciones, actividades o programas diseñados para lograr los objetivos determinados para el siguiente periodo de revisión.]

Comentarios

--

Firmas

--	--

Jefe / supervisor

Empleado

(PEOPLENEXT, s.f.)