

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



**“MODELO DE GESTIÓN EN BASE AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMO
HERRAMIENTA PARA AUDITORÍA INTERNA DE LAS ASOCIACIONES
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ARGUETA ARANDA, JUAN JOSÉ

CHAVARRÍA AGUILAR, DAVID OTONIEL

JOVEL ZELAYA, FERNANDO ENRIQUE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias

Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

Coordinador en Funciones de la Escuela de Contaduría Pública : Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías

Coordinador General de Seminario de Graduación : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

Coordinador de Seminario de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública : Lic Daniel Nehemías Reyes López

Noviembre, 2019

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia que me apoyó en todo momento para continuar con mis estudios y ser el motor que me impulso a culminar mis estudios desde una temprana edad, a los catedráticos que con dedicación y esfuerzo se preocuparon por mi aprendizaje y finalmente a mis compañeros de clase con los que conviví y compartimos conocimientos que nos llevaron al éxito y conclusión satisfactoria de tareas y trabajos

Juan José Argueta Aranda

En primer lugar, agradezco a mis padres por su apoyo incondicional, a mis hermanos por siempre darme palabras de ánimo, a todos y cada uno de los compañeros que tuve a lo largo de mi carrera, puesto que cada uno de ellos me ayudo de una u otra manera a culminar mis estudios y principalmente a Juan José Aranda y Fernando Enrique Jovel por ser parte de este proceso y por su gran esfuerzo y al Lic. Abraham de Jesús Ortega por su apoyo y dedicación.

David Otoniel Chavarría Aguilar

A mis padres por su apoyo y sacrificio, especialmente a mi madre que siempre me inspiró a superarme personal y profesionalmente, quien ha sido y será mi guía en todo momento, a mi esposa quien estuvo presente conmigo desde el inicio de mi carrera y a mi hijo, quien es el principal motor para seguir adelante, así como también a mis compañeros Juan José Argueta Aranda y David Otoniel Chavarría Aguilar, por su paciencia y dedicación en esta etapa y al Lic. Abraham de Jesús Ortega por guiarnos en el camino correcto para culminar esta etapa final de la carrera.

Fernando Enrique Jovel Zelaya

ÍNDICE

| | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| RESUMEN EJECUTIVO | i |
| INTRODUCCIÓN | iii |
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 Situación problemática | 1 |
| 1.2 Enunciado del problema | 4 |
| 1.3. Justificación de la investigación | 4 |
| 1.3.1 Novedoso. | 5 |
| 1.3.2 Utilidad social. | 6 |
| 1.3.3 Factibilidad. | 6 |
| 1.4 Objetivos de la investigación | 7 |
| 1.5 Hipótesis | 8 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO. | 9 |
| 2.1 Antecedentes | 9 |
| 2.1.1 Del sector cooperativo | 9 |
| 2.1.2 De la auditoría interna | 10 |
| 2.1.3 Del Cuadro de Mando Integral (CMI) | 10 |
| 2.2 Marco Conceptual | 11 |
| 2.3 Generalidades de la auditoría interna | 13 |
| 2.3.1 Beneficios del establecimiento de auditoría interna en las empresas | 13 |
| 2.3.2 Dificultades del establecimiento de auditoría interna en las empresas | 13 |
| 2.4 Generalidades del Cuadro de Mando Integral. | 14 |
| 2.4.1 Ventajas del Cuadro de Mando Integral | 15 |
| 2.4.2 Desventajas del Cuadro de Mando Integral: | 16 |
| 2.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) y la Auditoría Interna | 16 |
| 2.5.1 De la perspectiva financiera | 17 |
| 2.5.2 De la perspectiva del asociado | 17 |
| 2.5.3 De la perspectiva del proceso interno. | 18 |
| 2.5.4 De la perspectiva del aprendizaje y crecimiento | 19 |
| 2.6 Marco de referencia. | 20 |
| 2.6.1 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) | 20 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.6.2. COSO ERM- Integrado con estrategia y desempeño | 20 |
| 2.7 Marco legal | 24 |
| 2.7.1 Ley general de asociaciones cooperativas | 24 |
| 2.7.2 NIFACES | 25 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. | 26 |
| 3.1 Enfoque y tipo de estudio | 26 |
| 3.2 Delimitación temporal y espacial | 26 |
| 3.3 Sujetos y objetos de estudio | 27 |
| 3.3.1 Unidad de análisis | 27 |
| 3.3.2. Universo y muestra | 27 |
| 3.3.3 Variables e indicadores | 28 |
| 3.4 Técnicas, materiales e instrumentos. | 29 |
| 3.5 Procesamiento y análisis de la información | 29 |
| 3.6 Cronograma de actividades | 31 |
| 3.7 Tabulación de resultados | 32 |
| 3.8 Diagnóstico de la investigación | 39 |
| CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO DE AUDITORÍA INTERNA CON BASE AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. | 41 |
| 4.1 Descripción de la propuesta. | 41 |
| 4.2 Beneficios de la propuesta. | 44 |
| 4.3 Estructura del modelo de auditoría interna | 45 |
| 4.4 Planeación | 47 |
| 4.4.1 Generalidades de la cooperativa de ahorro y crédito COSMAS DE R.L. | 47 |
| 4.4.2 Procesos operativos | 49 |
| 4.4.3 Plan estratégico institucional para el período 2019-2021. | 55 |
| 4.5 Ejecución del modelo de auditoría interna. | 61 |
| 4.5.1 Clasificación de objetivos en las perspectivas del CMI. | 61 |
| 4.5.2 Determinación de causa-efecto de objetivos estratégicos. | 62 |
| 4.5.3 Construcción de matriz de impactos de iniciativas estratégicas. | 65 |
| 4.5.4 Establecimiento de indicadores clave de desempeño | 97 |
| 4.5.5 Identificación y evaluación de riesgos relevantes. | 104 |
| 4.5.6 Evaluación de la idoneidad del apetito de riesgo | 124 |
| 4.5.7 Establecimiento de indicadores clave de riesgo | 126 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.6 Emisión de informe para la mejora de gestión de riesgos y cumplimiento de objetivos. | 130 |
| CONCLUSIONES | 138 |
| RECOMENDACIONES | 139 |
| BIBLIOGRAFÍA | 140 |
| ANEXOS | 141 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ÍNDICE DE FIGURAS | Pág. |
| Figura no.1. Estructura del marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna | 22 |
| Figura No.2 Esquema del modelo de auditoría interna | 45 |

RESUMEN EJECUTIVO

En El Salvador el reciente crecimiento y fortalecimiento del sector cooperativo y su alta incidencia en el mercado financiero, ha obligado que este sea más vigilado y regulado, debido a la actividad en que este se desempeña.

En consecuencia, surge la necesidad de que los profesionales en contaduría pública dedicados a la labor de auditoría interna en el sector cooperativo tengan conocimiento en herramientas de evaluación empresarial, que permitan evaluar y conocer de una forma más acertada la situación actual de las cooperativas. Es por esta razón que se realizó una investigación que permitió desarrollar una herramienta de apoyo al auditor para evaluar la gestión de los riesgos y verificar el cumplimiento de objetivos estratégicos basada en el cuadro de mando integral. Por las deficiencias encontradas en la investigación respecto a la correcta evaluación de gestión de los riesgos y el alcance de los objetivos estratégicos, resulta favorable para el auditor interno contar con una herramienta que permita dar seguimiento y cumplimiento a estas actividades de una forma más eficiente.

Los objetivos que se trazaron en la investigación están encaminados a que los auditores internos de las asociaciones cooperativas posean una herramienta que permita evaluar la gestión de los riesgos y el cumplimiento de objetivos mediante indicadores clave de desempeño.

Para la realización del estudio se tomó de base 29 asociaciones cooperativas del municipio de San Salvador, las cuales permitieron inferir en la comprensión de la situación problemática de la población por medio del cuestionario, el cual sirvió de fuente principal de información y obtención de resultados.

Se analizó cada pregunta con sus respectivas respuestas; así como también se realizó un cruce de preguntas esto con el propósito de relacionar la información y determinar el grado de concordancia que mantienen entre sí.

Como resultado se obtuvo que las unidades de auditoría interna no están implementando los estándares y lineamientos del Cuadro de Mando Integral, no obstante, manifestaron su interés en la aplicación de la herramienta por considerar que estas prácticas fortalecerían la evaluación de la gestión de riesgo y del cumplimiento de objetivos estratégicos, por lo anterior se recomienda el uso del modelo expuesto por los beneficios que este conllevada para la realización de sus actividades y el aporte a los procesos de mejora continua.

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente trabajo presenta la necesidad que existe de una herramienta de auditoría interna para las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito que permita la evaluación de la gestión de riesgos y del cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de la administración, para asegurar su crecimiento interno y en el mercado.

Con el objetivo de dar un valor agregado a las asociaciones cooperativas se propone una herramienta de evaluación de riesgos y del cumplimiento de objetivos estratégicos, la cual se divide en cinco perspectivas y se complementa con base a indicadores, por lo tanto, el presente trabajo se divide en cuatro capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo se da a conocer el planteamiento del problema sujeto a investigación, caracterizando y formulando la problemática a investigar, en el que surgen puntos claves donde se identifican la necesidad de una herramienta de auditoría interna para las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito del municipio de San Salvador, que permita la evaluación de la gestión de riesgos y del cumplimiento de los objetivos estratégicos, con el propósito de evidenciar la finalidad de la investigación se presentan un objetivo general y objetivos específicos que condujeron a solucionar la problemática.

El capítulo dos contiene el marco teórico incluyendo una breve reseña de auditoría interna, principales conceptos utilizados, objetivos, normativa legal y técnica que sustentan y explican los diferentes aspectos que conforman el caso propuesto, brindando de esta manera una orientación al lector sobre el seguimiento y desarrollo de la problemática.

En el tercer capítulo se presenta el tipo de estudio, las unidades de análisis, la muestra, las técnicas e instrumentos que permitieron recolectar los datos, facilitando así la obtención de las

cifras estadísticas a través del cuestionario las cuales fueron utilizadas para la tabulación y análisis de los datos.

El cuarto capítulo contiene el desarrollo del caso práctico, comenzando con las generalidades de las asociaciones cooperativas, los beneficios de la implementación del CMI para el área de auditoría interna y por último la elaboración de la propuesta de desarrollo y aplicación del modelo propuesto.

Y finalmente las principales conclusiones con sus respectivas recomendaciones, la fuente bibliográfica que sirvió para enriquecer conocimientos dentro de la investigación y los anexos como respaldo de la investigación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

Como resultado de la crisis económica del año 2008 las instituciones financieras así como los lineamientos de los entes reguladores se volvieron más estrictos y rigurosos, es así que las cooperativas siendo de un sector similar, se vieron obligadas al cumplimiento de nuevos requisitos, sumado a esto el mercado se volvió más competitivo, dinámico y agresivo al exigir nuevas formas de planeación y gestión que estuviesen acorde a las necesidades del entorno, el cual se encuentra en constante cambio debido al surgimiento de nuevas tendencias y paradigmas.

Debido a la naturaleza y condiciones de las actividades de una cooperativa de ahorro y crédito estas están obligadas a una administración eficiente y eficaz de sus operaciones la cuales den lugar al crecimiento sostenido tanto de la cooperativa como la de sus asociados, es por esto que la gerencia tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los objetivos y metas proyectadas, en cuanto al auditor interno su tarea en este aspecto consiste en la evaluación del uso de los recursos utilizados para el cumplimiento de dichos objetivos y metas. Ahora bien, es cierto que el auditor está facultado y capacitado para brindar asesoría, consultoría y aseguramiento, sin embargo, este no ha sido capaz de adaptarse a las nuevas formas de evaluar, auditar y proponer soluciones tanto en las operaciones como en el desempeño de las cooperativas el cual debe hacerse en tiempo real en cada uno de los departamentos que la componen.

Al referirse al auditor interno, se debe indicar también que su papel ha sufrido diferentes cambios en los últimos años, lo cual ha conllevado a que cada vez el grado de complejidad de sus responsabilidades aumente ya que el cambio en las tecnologías da lugar al desarrollo de nuevos

riesgos, de los cuales el auditor debe estar atento para poder brindar soluciones y propuestas oportunas a la administración ya que será esta última quien se encargará de la toma de decisiones.

Para el desarrollo de las responsabilidades del auditor interno en las cooperativas de ahorro y crédito, es necesario utilizar una herramienta adecuada que permita conocer la situación actual de la entidad y tomar las medidas correctivas necesarias antes las desviaciones determinadas, ya que si se sigue manteniendo un esquema tradicional de auditoría interna ante un entorno tan cambiante éste será insuficiente para darle cumplimiento a las funciones y objetivos que persigue el mismo.

En muchos casos los auditores internos ignoran los puntos clave o críticos a evaluar para verificar si la administración está logrando tanto los planes y objetivos estratégicos así como la correcta gestión operativa e integral de riesgos propios del sector cooperativo ya que no cuentan con la metodología necesaria para lograr una valoración y formación de criterios centrados en aspectos trascendentales para el logro de la visión empresarial, así también se dejan de lado aspectos que contribuyen al mejoramiento de las operaciones de las entidades a través indicadores no financieros donde se cuantifique por ejemplo: La satisfacción y fidelización de los asociados, métricas del personal, posicionamiento de mercado, atracción y retención del talento humano, tiempos de respuesta, entre otros.

Por otra parte, se ha observado que los departamentos de auditoría interna de dicho sector poseen deficiencias en las auditorías de gestión al no contar con herramientas sistemáticas y modernas que contribuyan a la determinación de deficiencias, evaluaciones certeras de las áreas críticas de negocio y propuestas de mejora concretas para los tipos de riesgos inherentes al sector financiero y esto ha menoscabado el desarrollo integral del entorno profesional pues se pierde

competitividad en relación con los auditores internos de otros sectores o rubros como los bancos comerciales, quienes ponen en práctica modelos que están acorde a los requerimientos que el mercado exige.

Ahora bien, la problemática anteriormente expuesta que ha afectado los departamentos de auditoría interna en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, tiene sus orígenes en diversas causas entre las cuales se mencionan a las más relevantes:

a) Resistencia al cambio: en cuanto a la aplicación de nuevas formas de evaluar la gestión operativa y de riesgos las cuales deben estar alineadas a las exigencias de la era de la información y tecnológica,

b) Inadecuada concentración de esfuerzos y recursos: ya que se evalúan áreas que no son clave o que influyen de poca manera en el logro de los objetivos estratégicos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.

c) Poco conocimiento de las ventajas que generarían la aplicación de un modelo de auditoría interna basado en el cuadro de mando integral en la evaluación de objetivos y gestión de riesgos establecidos por la administración.

d) En la actualidad no se encuentra en el medio ningún modelo de auditoría interna basado en el cuadro de mando integral que incluya indicadores clave de riesgo y desempeño que ayude a evaluar áreas críticas en las asociaciones cooperativas de ahorro y créditos.

Es de vital importancia hacer notar las consecuencias que pueden ocasionar para los departamentos de auditoría interna el no contar con un modelo basado en el cuadro de mando integral, dichos efectos son:

- a) Estancamiento en el desarrollo de competencias profesionales.
- b) Poca generación y agregación de valor a la organización.
- c) Posible materialización de riesgos inherentes a la naturaleza de las operaciones del sector cooperativo como: riesgo reputacional, operacional, de mercado, crediticio y de liquidez.

1.2 Enunciado del problema

Al realizar entrevistas con los auditores internos de las diferentes cooperativas, se identificaron una serie de deficiencias relacionadas al cumplimiento de objetivos y metas proyectadas de estas, así como también la metodología utilizada para evaluar gestión operativa y de riesgos. De esto surgió la siguiente pregunta:

¿De qué manera influye la falta de un modelo de auditoría interna basado en el cuadro de mando integral, en la evaluación de la gestión del riesgo y cumplimiento de objetivos estratégicos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en el municipio de San Salvador?

1.3. Justificación de la investigación

En la actualidad, las cooperativas de ahorro y crédito presentan la necesidad de restablecer y ajustar sus procesos, en vista de que, por una parte, el entorno se vuelve más competitivo, y, por otro lado, de que no perciben los resultados planificados. Esto hace necesario que el departamento de auditoría interna implemente metodologías contemporáneas de evaluación como el cuadro de mando integral que ayuda a examinar la relación entre la visión, los objetivos estratégicos y las metas para proponer eficiencia y eficacia en las operaciones.

Un Cuadro de Mando Integral dirigido al departamento de auditoría interna será una herramienta que brindará una nueva perspectiva en la evaluación de los aspectos relevantes de la planificación estratégica, lo cual se traducirá en un aumento en las proyecciones de crecimiento y desarrollo del sector cooperativo, la cual se comprobará con la comparación de la situación actual de las cooperativas con la situación posterior una vez puesto en marcha la propuesta de solución a través de indicadores claves.

Así mismo, el modelo de auditoría interna basado en la metodología del cuadro de mando integral será un valioso aporte en dos tareas fundamentales de la profesión: La primera es las bases que sienta para poder desarrollar una evaluación de gestión de riesgos de manera integral incluyendo aspectos como alineación de los objetivos estratégicos con los niveles de tolerancia y aversión del riesgo de la administración; la segunda tarea consiste en la generación de valor agregado a la compañía a través del seguimiento de objetivos estratégicos, analizando el desempeño de áreas críticas por medio de indicadores clave de desempeño (KPI) e indicadores clave de riesgo (KRI), reforzando al mismo tiempo las auditorías de gestión que se lleven a cabo.

El trabajo de investigación cumple 3 aspectos fundamentales que sirven de base para la continuidad del mismo los cuales son:

1.3.1 Novedoso.

La aplicación de una herramienta como el CMI para la unidad de auditoría interna que permita la correcta evaluación de la gestión de riesgo y cumplimiento de objetivos estratégicos a través del uso de las 4 perspectivas que esta integra (Financiera, asociados, proceso interno, aprendizaje y crecimiento), así como también de los indicadores clave de desempeño y riesgo, como principales insumos.

1.3.2 Utilidad social.

El trabajo será de utilidad para los auditores internos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito que opten por aplicar un Cuadro de Mando Integral.

A pesar del enfoque de la investigación, este modelo puede ser utilizado en cualquier tipo de entidad financiera cuya actividad económica esté relacionada con la prestación de servicios financieros, es decir, no es de exclusividad para las cooperativas de ahorro y crédito ya que puede ser tomada como base para ser aplicada según las exigencias y peculiaridades de cada una de las entidades que opten por implantar esta herramienta, entre las entidades que pueden verse beneficiadas al aplicar el modelo en cuestión están los bancos comerciales, bancos cooperativos, cajas de créditos, casas de empeño, instituciones académicas y/o universidades interesadas en proyectar dentro de sus instalaciones material relacionado a la gestión de desempeño a través de indicadores clave.

1.3.3 Factibilidad.

Todo lo anterior resultó posible gracias a diversos factores y tipos de factibilidad entre los cuales están:

- a) Bibliográfica: Debido a la facilidad en cuanto a su acceso tanto en la documentación física como en la digital gracias a la modernidad de la biblioteca de la Universidad de El Salvador
- b) De campo: Gracias a la disposición de algunas cooperativas de ahorro y crédito en contribuir con el desarrollo de la investigación al brindar información y asesoría valiosa para la misma

- c) Recursos: La existencia de recursos tanto tecnológicos como económicos que no supusieron ninguna limitación en cuanto al avance en la investigación
- d) Apoyo institucional: Por último, se menciona las autoridades de la Universidad de El Salvador en la Facultad de Ciencias Económicas que designaron al personal idóneo y competente que semana a semana asesoraron en temas relacionados a la profesión de la auditoría interna, así como también aspectos metodológicos para que el trabajo cumpla con las formalidades exigidas por el ente rector.

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo general.

- Desarrollar un modelo de auditoría interna basado en el cuadro de mando integral, como herramienta de apoyo en la evaluación de la gestión de riesgos y el cumplimiento de objetivos estratégicos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito del municipio de San Salvador.

Objetivos específicos.

- Identificar los principales problemas a los que se enfrentan los auditores internos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito por la falta de un modelo de evaluación de la gestión los riesgos y el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Establecer una metodología del modelo de auditoría interna para definir las fases de la implementación de este a través de ilustraciones y ejemplificaciones de casos prácticos.

- Desarrollar indicadores clave de desempeño y riesgo a ser incluidas en el cuadro de mando integral que permitan detectar desviaciones y toma de decisiones por medio del establecimiento de parámetros.

1.5 Hipótesis

Hipótesis de trabajo

El desarrollo de un modelo de auditoría interna basado en el cuadro de mando integral, contribuirá a una mejor evaluación de la gestión del riesgo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.

Determinación de variables

Variable independiente: El desarrollo de un modelo de auditoría basado en el cuadro de mando integral.

Variable dependiente: Mejora en la evaluación de la gestión del riesgo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.

Operacionalización de Variables

Los parámetros de medición para medir las variables serán las siguientes:

- Evaluación del logro de objetivos estratégicos
- Aumento de los ingresos
- Mejora en procesos operativos
- Aumento del número de afiliados.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes

2.1.1 Del sector cooperativo

La historia de las cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador comienza en una cátedra abierta impartida en la facultad de jurisprudencia y ciencias sociales de la Universidad de El Salvador. En el año 1914 es cuando se constituye una de las primeras cooperativas, por un grupo de personas que se dedicaban a fabricar zapatos, situada en San Salvador en la cuesta del Palo verde y en 1938 se constituye la cooperativa algodonera. (Méndez, 2018)

El Salvador el cooperativismo tuvo origen en los sindicatos de empleados públicos, debido a los altos intereses que se cobraban en el sector financiero y al difícil acceso a un crédito. En un inicio las cooperativas recibían un importante apoyo por parte del gobierno quien era el que aportaba capital inicial, pero esto provocó que los empleados no consideraran que fuera obligatorio el pago de dichos créditos, ya que, al ser fondos públicos, se consideraban como propios, no obstante, el gobierno creó diferentes dependencias encargadas de velar por este sector, dando origen así a una institución que dirigiría la actividad cooperativa en el país.

La institución que se encargaría de dirigir dicha actividad nace con el nombre de Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), la cual sería autónoma en cuestiones financieras y administrativas, esto dio origen a la creación de una ley que regule a dicho organismo, promulgándose así la Ley general de Asociaciones Cooperativas. Hasta el día de hoy el sector cooperativo ha tenido una gran expansión debido a las facilidades con las que se brindan créditos, surgiendo una gran demanda que exigió que esta institución crezca y se descentralice para poder brindar cobertura a nivel nacional a todas las cooperativas.

2.1.2 De la auditoría interna

La historia de la auditoría interna se remonta en Nueva York, lugar donde nace el Instituto Internacional de Auditores Internos (IIA) institución que tiene como finalidad fomentar la mejora de la profesión al brindar información y herramientas actualizadas que permite al auditor el desarrollo de un conjunto común de conocimiento y formación académica constante.

El instituto de Auditores Internos de El Salvador, el cual nace en el año 2007, tiene como misión primordial promover y fortalecer la práctica profesional, brindando programas de formación continua y actualizando a los auditores internos en el ejercicio de la profesión.

2.1.3 Del Cuadro de Mando Integral (CMI)

En 1992 Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, conscientes de que las medidas financieras de la actividad empresarial comenzaban a no ser adecuadas en el nuevo entorno competitivo, deciden realizar un estudio de investigación sobre un grupo de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos.

Las empresas que participaron en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidas de que la elevada dependencia hacia las medidas financieras estaba afectando a su capacidad de crear valor y se hacía necesario que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados e intereses de los accionistas. Como resultado de ese trabajo conjunto surge la idea del Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral). Los primeros conceptos fruto de este trabajo

fueron plasmados en un artículo en la Harvard Business Review bajo el título “El cuadro de mando integral - medidas que impulsan los resultados”.

En años sucesivos el cuadro de mando integral fue adoptado por diferentes empresas, obteniendo resultados muy positivos, por lo que éste se fue consolidando como herramienta clave para el despliegue de la estrategia empresarial. Estas experiencias dieron lugar a la publicación en 1996 por Harvard Business School Press del libro “El Cuadro de Mando Integral: Transformando la estrategia en acción”.

2.2 Marco Conceptual

Auditoría Interna: Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (Marco Internacional para la Practica Profesional de la Auditoría Interna, 2017)

Apetito de riesgo: Se refiere a la cantidad de exposición a impactos adversos potenciales que la empresa está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos.

KPI: Siglas en inglés cuya traducción se entiende como indicador clave de desempeño y hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto. (LOGICALIS, Business and technology working as one, 2017)

KRI: Siglas en inglés cuya traducción se entiende como indicador clave de riesgo y hace referencia a métricas capaces de mostrar si una organización está expuesta o tiene una alta probabilidad de ser objeto de un riesgo que excede del apetito de riesgo que se hubiese definido.

Auditoría de gestión: Es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización o entidad, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad y excelencia. (Varela Urbina & Romero Arévalo, 2008)

Mapa estratégico: Es una representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI.

Mapa de riesgos: El mapa de riesgos es una herramienta que tiene por objeto mostrar gráficamente el diagnóstico del proceso de evaluación de riesgos en una fecha dada. Se determina mediante la interacción de la probabilidad o frecuencia por el impacto de los tipos de riesgos en los diferentes procesos, actividades o funciones de un negocio.

CMI: Sistema de medición que va más allá de la perspectiva financiera con la que se acostumbran a evaluar la marcha de una empresa mediante representaciones gráficas de objetivos estratégicos y establecimiento de indicadores clave de desempeño.

Asociación cooperativa: Entidades de derecho privado de interés social y sin ánimo de lucro, las cuales gozan de libertad en su organización y funcionamiento, de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Asociaciones Cooperativas

2.3 Generalidades de la auditoría interna

2.3.1 Beneficios del establecimiento de auditoría interna en las empresas

Permite a los principales responsables de las organizaciones que puedan tomar decisiones con base en los informes de las auditorías a fin de reorientar determinadas situaciones, en caso de desviaciones hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Algunos beneficios en detalle son:

- Promueve la mejora de las operaciones y procesos, agregando valor a la organización.
- Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia del proceso de control y gobierno.
- Permiten obtener una comparación de los procedimientos, mediante observaciones en las cuales se identifique modificaciones a los mismos que no están documentadas
- Identifica los riesgos y fallos existentes en los diferentes procesos para corregirlos y mejorar la productividad de la entidad.
- Detecta desviaciones que podrían afectar a la entidad de forma negativa, como incumplimientos legales o normativos.

2.3.2 Dificultades del establecimiento de auditoría interna en las empresas

En la actualidad se pueden identificar muchas limitaciones en el trabajo de auditoría interna como los son:

- No desarrollar un plan anual de auditoría interna con base a riesgos que conlleva a no identificar deficiencias y dar origen a hacer lo mismo cada periodo.
- Falta de agregación de valor a la empresa a través de la consultoría.

- Deficiencia en el cumplimiento de plazos establecidos dentro del plan anual de auditoría, en relación a la planeación, ejecución y emisión de informes.
- No desarrollar un programa de aseguramiento y mejora de la calidad del trabajo.
- Volverse obsoleto y no apoyarse de las nuevas tecnologías quedándose desactualizado y no aportar un mejor trabajo

2.4 Generalidades del Cuadro de Mando Integral.

En 1992 los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton desarrollaron el cuadro de mando integral también conocido como Balance Scorecard Card, como respuesta a las deficientes herramientas de evaluación empresarial que se utilizaba hasta ese momento, ya que por su perspectiva revolucionaria permitiría evaluar y conocer de una manera más exacta la situación actual de la empresa. El CMI trabaja con información financiera y no financiera que puede ser interna o externa obteniendo así resultados actuales y futuros sobre el cumplimiento de los objetivos de la entidad, para lo cual el cuadro de mando integral (CMI) analiza a la entidad desde las siguientes perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Hoy en día, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término *dashboard*, que refleja algunas características teóricas del cuadro de mando. Genéricamente, un *dashboard* engloba a

varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPI's (*Key performance indicators*). (Lasanta, S.f.)

2.4.1 Ventajas del Cuadro de Mando Integral

Las ventajas de utilizar el CMI para la evaluación de la empresa sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos son las siguientes:

- Ofrece una visión global de la situación de la empresa. Al recoger información continua desde diferentes perspectivas permite observar, de manera global, las características más representativas de la empresa
- Permite conocer la situación concreta en la que se encuentra la organización. Además, la información analizada describe la situación exacta en la que se encuentra la empresa.
- Facilita el control de la evolución de la compañía. Gracias a los indicadores y al seguimiento y análisis que se lleva a cabo, se puede prever las futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones.
- Favorece la comunicación de la estrategia a desarrollar y, por tanto, su implementación. Para la aplicación efectiva del CMI es fundamental una eficaz comunicación. Todos los integrantes deben conocer las estrategias que se van a llevar a cabo y colaborar en la consecución de los objetivos.
- Promueve la motivación e implicación de los trabajadores. Al hacerles partícipes, en todo momento del proceso, los trabajadores se sienten parte integrante y están más motivados. (ISOTools, 2015)

2.4.2 Desventajas del Cuadro de Mando Integral:

- El costo del mantenimiento del CMI ya que se debe tener una constante actualización y verificación sobre las metas trazadas y su cumplimiento.
- Costo de implementación: El querer aplicar un CMI, significará una inversión de recursos y tiempo para poder determinar las áreas de relevancia, la forma de evaluarlas y acoplar los procesos a los objetivos estratégicos.
- La elección incorrecta de KPI's proporcionará resultados erróneos.
- Costo del *software* que se acople a los requerimientos u objetivos de la empresa en cuestión.

2.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) y la Auditoría Interna

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) establecen que el plan anual de auditoría debe estar alineado e ir en concordancia con los planes y objetivos de la organización, es así que la misión, visión, proyectos y estrategias de la misma, deben ser sometidas a evaluación por parte del auditor interno, proporcionando aseguramiento objetivo e independiente de manera sistemática, pero para esto, surge la pregunta: ¿Qué marco de referencia es adecuado para evaluar la planeación estratégica? Para ello el Cuadro de Mando Integral proporciona lineamientos que cada entidad debe considerar al desarrollar su planificación estratégica, es por ello que este marco sirve de guía y apoyo a la tarea del auditor interno, lo cual permite examinar de manera integral las decisiones clave de la empresa y las implicaciones que estas representan, al mismo tiempo que se estará en posición de proponer mejoras trascendentales en los procesos operativos, clave y de soporte.

2.5.1 De la perspectiva financiera

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se hayan realizado. Las medidas de actuación indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. (Norton & Kaplan, 1992, pág. 43)

El papel que juega el auditor interno dentro de esta perspectiva está enfocado en evaluar la relación de los objetivos financieros con la estrategia de la cooperativa, es decir, la factibilidad de los planes de aumento y diversificación de los ingresos, la disminución de costos esperados y la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos de la empresa, todo a través de indicadores clave de desempeño y de riesgo y la construcción de una matriz de relación de causa y efecto.

2.5.2 De la perspectiva del asociado

“A través de esta perspectiva se define la posición de valor que la compañía ofrece a sus clientes, tanto presentes como futuros. Esta perspectiva es clave, ya que en gran medida constituye el núcleo de la estrategia marcada por la organización, puesto que se decide qué se va a ofrecer a nuestros clientes y qué no”. Junta de Galicia. (2012). *Cómo elaborar el Cuadro de Mando Integral*

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. (Norton & Kaplan, 1992, pág. 43)

La tarea fundamental del auditor interno dentro de este proceso está en evaluar la concordancia existente entre la satisfacción, retención y rentabilidad del asociado con los objetivos establecidos por la administración ya que estos son la base para que las estrategias financieras se cumplan de la manera prevista.

2.5.3 De la perspectiva del proceso interno.

Para lograr un adecuado cumplimiento de esta fase, las entidades normalmente comienzan desarrollando las dos etapas anteriores, debido a que una vez identificados los objetivos de los accionistas y la de los clientes, se pueden centrar esfuerzos y recursos en los indicadores de proceso interno que fomenten y alimenten la perspectiva financiera y la de los clientes. Básicamente se trata de derivar objetivos e indicadores en función de otra perspectiva lo cual representa una de las distinciones más claras del Cuadro de Mando Integral con respecto a sistemas tradicionales. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia o también en los existentes a los cuales se les debe dar un mayor realce en términos de efectividad y eficacia.

El proceso operativo para el auditor consiste en determinar la eficiencia y eficacia de la entrega, forma y tiempos en que el asociado recibe el servicio, pone mucho énfasis en la logística. La optimización en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de prestación de servicios siguen siendo un aspecto fundamental a examinar.

En este sentido, el auditor interno debe prestar especial atención, ya que serán los procedimientos establecidos por la administración para el cumplimiento de los objetivos financieros, los sujetos a evaluación por lo que el auditor determinará si estos procedimientos están

acorde a la estrategia, si son funcionales o si necesitan mejoras, así como también podrá determinar el riesgo inherente de cada proceso y crear controles para asegurar su cumplimiento.

2.5.4 De la perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Al igual que la tercera perspectiva esta última sirve de base para lograr la excelencia de sus predecesoras, es decir, con esta se maximizan la perspectiva financiera, la del cliente y la del proceso interno en razón de que el cuadro de mando integral es un proceso sistemático y ordenado.

Si bien es cierto una organización puede establecer procesos operativos óptimos, eficaces y concisos debe poner mucho énfasis en el empleado pues es este quien llevado a cabo tales procesos es por ello el auditor interno establecerá procedimientos que permitan conocer y medir:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

En este contexto el objetivo de satisfacción del empleado se considera como el inductor de la retención y productividad, en otras palabras, es el núcleo que fomenta el desarrollo de estas dos ya que un empleado insatisfecho no se puede retener ni mucho menos exigir que mejore en sus procesos.

La mejor manera de determinar los niveles de satisfacción del empleado es por medio de entrevista o cuestionarios que incluyan aspectos como:

- Si su opinión es tomada en cuenta en las decisiones de la cooperativa.
- Si se les otorga reconocimiento por el desarrollo de su trabajo.
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa

- Si se siente apoyados por los directivos
- Si están satisfechos, en general, con la empresa.

Tal como afirma Norton & Kaplan (1992)

La retención de los empleados representa un objetivo de mantener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría sugiere que al invertir en los empleados cualquier salida supone una pérdida de capital intelectual, se debe poner especial atención en los empleados de mayor antigüedad puesto que llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad con los clientes. Esta retención se acostumbra a medir por medio del porcentaje de retención del personal clave. (p.144)

2.6 Marco de referencia.

2.6.1 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)

Las NIEPAI forman parte del Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna y para comprender de mejor manera su estructura se muestra a continuación un gráfico donde se puede visualizar de mejor manera su esquema. (Ver figura No. 1)

2.6.2. COSO ERM- Integrado con estrategia y desempeño

El marco de gestión de riesgos empresariales – integrado con estrategia y desempeño (COSO 2017) aclara la importancia de la gestión de riesgos empresariales en la planeación estratégica y la incorpora a toda la organización, ya que el riesgo influye y están alineados a la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamentos y funciones.

Esta actualización de la versión 2004 consta de 5 componentes y 20 principios fundamentales para la consecución del marco de manera integral.

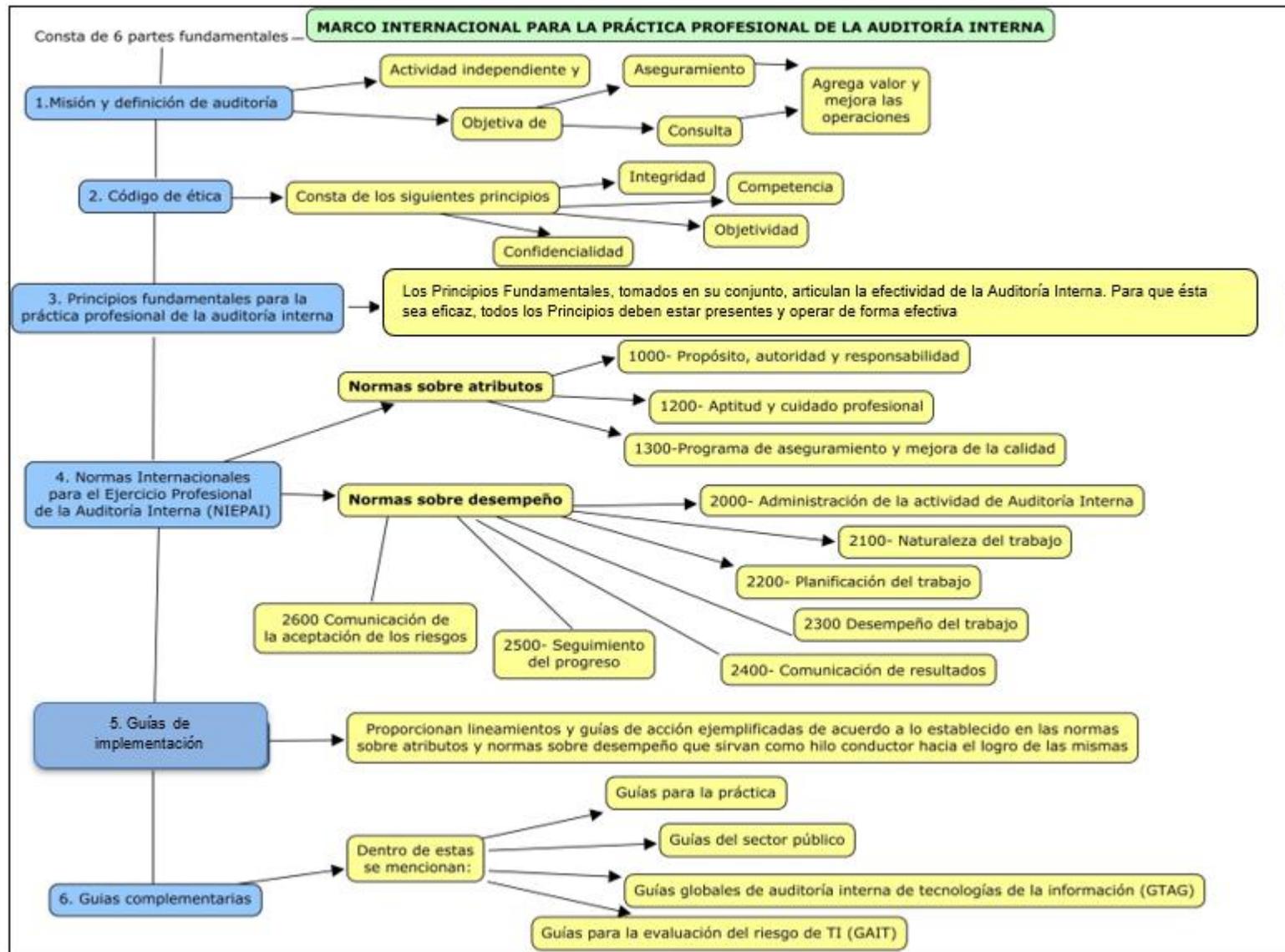


Figura no.1. Estructura del marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna. Fuente: Creación propia



Gobierno y cultura. Sus principios son:

- ⇒ 1. La junta directiva ejerce supervisión sobre los riesgos
- ⇒ 2. Establece estructuras operativas
- ⇒ 3. Define la cultura deseada
- ⇒ 4. Demuestra compromiso con los valores éticos.
- ⇒ 5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.



Estrategia y objetivos. Sus principios son:

- ⇒ 6. Analiza el contexto empresarial
- ⇒ 7. Define el apetito al riesgo
- ⇒ 8. Evalúa estrategias alternativas
- ⇒ 9. Formula los objetivos empresariales



Desempeño. Sus principios son:

- ⇒ 10. Identifica los riesgos
- ⇒ 11. Evalúa la severidad de los riesgos.
- ⇒ 12. Prioriza los riesgos.
- ⇒ 13. Implementa respuestas al riesgo.
- ⇒ 14. Desarrolla un portafolio de riesgos.



Revisión. Sus principios son:

- ⇒ 15. Evalúa los cambios sustanciales.
- ⇒ 16. Revisa los riesgos y el desempeño.
- ⇒ 17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales.

 **Información comunicación y reporte.** Sus principios son:

- ⇒ 18. Aprovecha la información y tecnología.
- ⇒ 19. Comunica los riesgos de información.
- ⇒ 20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño.

2.7 Marco legal

2.7.1 Ley general de asociaciones cooperativas

Con la entrada en vigencia de esta ley en el año mil novecientos ochenta y seis se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, se establece además que son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros y se deben constituir con propósitos de servicio, producción, distribución y participación. Una cooperativa se diferencia del sector financiero por los principios definidos en esta ley, los cuales son:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario;
- b) Organización y control democrático;
- c) Interés limitado al capital;
- d) Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común;
- e) Fomento de la educación cooperativa;
- f) Fomento de la integración cooperativa

Las clasificaciones de las cooperativas según la ley general se dividen en:

- Cooperativas de producción

- Cooperativas de vivienda
- Cooperativas de servicios

En cuanto a su constitución, el artículo 15 establece que las cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General, con un número de asociados no menor a quince en la cual se aprobarán los estatutos y se suscribirá el capital social, pagándose por lo menos el 20%

La asamblea general de asociados es la máxima autoridad de las cooperativas, sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. La asamblea general de asociados se celebrará dentro de un período no mayor a los noventa días posteriores al cierre del ejercicio económico.

El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo y constituye el instrumento ejecutivo de la asamblea general de asociados estará integrado por un número impar de miembros no menor de cinco ni mayor de siete electos por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años ni menos de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo. Estará compuesta de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y uno o más vocales.

La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos administrativos, así como de los empleados

2.7.2 NIFACES

El INSAFOCOOP como ente regulador y fiscalizador de las asociaciones cooperativas aprobó el 14 de octubre de 2011 la Norma de Información Financiera para asociaciones cooperativas de El Salvador (NIFACES), cuyo propósito principal es la correcta medición, contabilización y expresión de los valores financieros de estas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Enfoque y tipo de estudio

Para el desarrollo del trabajo se utilizó el método hipotético deductivo el cual consiste en una serie de pasos interactivos que estudia y analiza características generales para llegar a conclusiones específicas y puntuales, dentro del contexto de trabajo en cuestión, se examinaron aspectos que van desde el mercado, estructura, legislación y tipología hasta la determinación de necesidades y las posibles soluciones a la problemática.

La investigación además posee un enfoque cuantitativo, lo que significa que se aplicaron herramientas estadísticas estableciendo grados de generalización y proyecciones hacia la población, relacionando causas y consecuencias de la problemática en cuestión.

Según la investigación realizada, se considera que esta es de tipo descriptiva-explicativa, debido a que se busca describir las causas que originan la necesidad de establecer un modelo de gestión de cuadro mando integral que permita evaluar la gestión de los riesgos y el cumplimiento de objetivos estratégicos de las cooperativas de ahorro y crédito.

3.2 Delimitación temporal y espacial

Temporal

El modelo se desarrolló con base a información obtenida por las unidades de auditoría interna comprendida en los periodos del 2016 al 2018.

Espacial

El área geográfica que abarca el estudio comprende a las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito situadas en el municipio de San Salvador, por ser este un espacio donde existe mayor concentración de cooperativas además de que presenta mayores índices de desarrollo.

3.3 Sujetos y objetos de estudio

3.3.1 Unidad de análisis

En el desarrollo de la investigación se utilizó como unidad de análisis a los auditores internos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en el municipio de San Salvador.

3.3.2. Universo y muestra

El universo que se utilizó en la investigación fue de 119 asociaciones cooperativas ubicadas en diferentes puntos del municipio de San Salvador, dicho dato fue proporcionado por el INSAFOCOOP, por lo que fue necesario determinar una muestra del total de asociaciones para realizar la investigación, dicha muestra nos permitió inferir sobre si los resultados se encuentran presentes en toda la población, y para el cálculo fue necesario utilizar la fórmula para muestras finitas, que se presenta a continuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N= 119

Z= 95% = 1.96

P= 95%

Q= 5%

D= 0.07

Por lo que:

$$n = \frac{(119)(1.96^2)(0.95)(0.05)}{(0.07^2)(119 - 1) + (1.96^2)(0.95)(0.05)}$$

$$n = \frac{(457.15)(0.0475)}{(0.58) + (0.18)}$$

$$n = \frac{21.71}{0.76}$$

$$n = 29$$

Como resultado se obtuvo que 29 departamentos de auditoría interna, pertenecientes a asociaciones cooperativas de ahorro y crédito fueron sometidas a investigación, y cuyos resultados permitieron inferir en las características y situación actual de la población.

3.3.3 Variables e indicadores

Variable independiente: El diseño de un modelo de gestión con base al cuadro de mando integral para los departamentos de auditoría interna de las asociaciones cooperativas.

Variable dependiente: Mejora en la evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la detección de debilidades y mejora en la eficiencia y eficacia de las operaciones del negocio

Los parámetros de medición para medir las variables serán las siguientes:

- Cumplimiento de objetivos estratégicos
- Aumento de los ingresos
- Mejora en procesos operativos
- Aumento de afiliación de asociados.

3.4 Técnicas, materiales e instrumentos.

Para la obtención de datos y de información relevante para el desarrollo del tema se utilizaron los siguientes instrumentos y técnicas:

La recopilación de la información, bibliográfica que se realizó a través de la recolección de información contenida en libros de texto, páginas web, trabajos de graduación, entre otros.

La encuesta, como técnica de campo se ha tomado de referencia para la indagación con el personal de auditoría interna de las asociaciones cooperativas

Instrumento utilizado:

Cuestionario: Herramienta que permitió obtener respuestas en concreto sobre el trabajo realizado por el departamento de auditoría interna en la evaluación de la gestión de riesgos y del cumplimiento de objetivos estratégicos dentro de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Recolección de datos

La obtención de datos fue de forma directa a través del cuestionario con el auditor interno y a falta de este con los gerentes financieros de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.

Tabulación de datos

Para efectos de realizar un adecuado procesamiento se recurrió a Microsoft Excel y el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS), en los cuales se ingresó toda la información obtenida a través del instrumento escogido, dichos programas se consideraron los más apropiados al presentar de forma adecuada y representativa los resultados.

3.6 Cronograma de actividades

| Actividades | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | Enero | |
|---------------------------------------------------------------|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|-------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Revisión bibliográfica | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planificación de la investigación | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planteamiento del problema | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Delimitación y justificación del problema | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de los objetivos | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega del primer avance de anteproyecto | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Marco teórico y diseño metodológico | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formulación de hipótesis | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación del tema | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega del anteproyecto | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación del anteproyecto | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Corrección del anteproyecto | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo I (Planteamiento del problema) | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Verificar los factores que caracterizan el problema | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisar la congruencia de objetivos con respecto al problema | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega del capítulo I | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo II (Marco teórico) | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ampliar información del marco teórico | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega del capítulo II | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo III (Desarrollo de la investigación de campo) | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparación de cuestionarios | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recolección de la información | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tabulación de los datos | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis e interpretación de la información | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de diagnóstico | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega de capítulo III | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo IV (Propuesta de la investigación) | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de la propuesta | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega del capítulo IV Presentación de la propuesta | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de conclusiones y recomendaciones | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega del trabajo final | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Defensa del trabajo de investigación | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

3.7 Tabulación de resultados

a) Identificación de la problemática

Cruce de pregunta 2 vs pregunta 3

| CRUCE DE VARIABLES Pregunta 3 vs Pregunta 2 | | | 2. ¿Cuales técnicas o herramientas ha puesto en práctica en el desarrollo de sus actividades de planificación y evaluación? | | | | | | | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| | | | Pruebas de estrés | Lluvia de ideas | Modelo SERVQUAL calidad del servicio | Diagramas de flujo | Cuadros de Mando Integral | Cadena de valor | Análisis de causa raíz | |
| 3. ¿En qué aspectos considera que el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de auditoría interna podría tener incidencia y beneficios? | Realización de propuestas de mejora | Resultado % de Total | 2/29 7% | 11/29 38% | 8/29 28% | 22/29 76% | 2/29 7% | 19/29 66% | 13/29 45% | 22/29 76% |
| | Identificación de riesgos relevantes | Resultado % de Total | 0/29 % | 7/29 24% | 7/29 24% | 14/29 48% | 0/29 % | 13/29 45% | 10/29 34% | 14/29 48% |
| | Evaluación de grado de cumplimiento de objetivos Estratégicos | Resultado % de Total | 1/29 3% | 11/29 38% | 5/29 17% | 13/29 45% | 1/29 3% | 11/29 38% | 6/29 21% | 13/29 45% |
| | Medición de eficiencia y eficacia operativa | Resultado % de Total | 1/29 3% | 12/29 41% | 8/29 28% | 23/29 79% | 1/29 3% | 21/29 72% | 14/29 48% | 23/29 79% |
| | Examen del proceso de dirección estratégica | Resultado % de Total | 2/29 7% | 11/29 38% | 7/29 24% | 16/29 55% | 2/29 7% | 14/29 48% | 9/29 31% | 16/29 55% |
| | Evaluación de sistema de gestión de riesgo | Resultado % de Total | 1/29 3% | 2/29 7% | 3/29 10% | 4/29 14% | 1/29 3% | 4/29 14% | 2/29 7% | 4/29 14% |
| | Total | Resultado % de Total | 2/29 7% | 14/29 48% | 11/29 38% | 29/29 100% | 2/29 7% | 25/29 86% | 16/29 55% | 29 100% |

Análisis: El 100% de los de los auditores internos seleccionaron el diagrama de flujo como la principal herramienta para planificar y evaluar y cuyo uso permite estudiar, relacionar y comunicar procesos que suelen ser complejos, al mismo tiempo, concuerdan que el CMI ayudaría en la mejora de la medición de la eficiencia y eficacia, así como también en la realización de propuestas de mejora, por lo que la aplicación tendrá un impacto directo en las actividades de la auditoría interna.

Cruce pregunta 6 vs pregunta 5

| CRUCE DE VARIABLE Pregunta 6 vs Pregunta 5 | | | 5. ¿Por qué considera que no ha habido una implementación del Cuadro de Mando integral como herramienta de auditoría interna? | | | Total |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| | | | Poca información en los medios | Desconocimiento del tema y sus beneficios | Desinterés en la aplicación del CMI | |
| 6. ¿En qué áreas o temas ha sido capacitado en los últimos 2 años? | Redacción de informes de auditoría interna | Recuento % del Total | 13/29 45% | 13/29 45% | 5/29 17% | 15/29 52% |
| | Gestión integral de riesgos | Recuento % del Total | 7/29 24% | 11/29 38% | 6/29 21% | 12/29 41% |
| | COSO ERM 2017 Integrado con estrategia y desempeño | Recuento % del Total | 5/29 17% | 8/29 28% | 7/29 24% | 10/29 34% |
| | Marco Internacional para la práctica profesional de Auditoría Interna | Recuento % del Total | 15/29 52% | 17/29 59% | 8/29 28% | 20/29 69% |
| | Normas ISO | Recuento % del Total | 2/29 7% | 2/29 7% | 2/29 7% | 3/29 10% |
| | Metodologías de evaluación de riesgos | Recuento % del Total | 14/29 48% | 16/29 55% | 9/29 31% | 20/29 69% |
| Total | | Recuento % del Total | 17/29 59% | 22/29 76% | 12/29 41% | 29 100% |

Análisis: La mayoría de auditores internos (76%) seleccionaron como principal razón de no aplicación del Cuadro de Mando Integral el desconocimiento de este, esto guarda relación directa con la capacitación del mismo ya que ninguno ha recibido algún tipo de inducción al respecto, sin embargo, las capacitaciones trascendentales que fueron incluidas en sus planes estuvo en relación al Marco Internacional para la práctica profesional de Auditoría Interna (20 de 29) y las metodologías de evaluación de riesgos (69%). Esto denota el uso continuo del esquema tradicional de auditoría, dejando de lado nuevas y necesarias perspectivas para dar valor agregado a las operaciones de la entidad

Cruce pregunta 4 vs pregunta 8

| CRUCE DE VARIABLES Pregunta 4 vs Pregunta 8 | | | 4. Dentro de su proceso de mejora continua, ¿qué aspectos necesita fortalecer para contribuir al cumplimiento de los objetivos de auditoría interna? | | | | | | | | Total |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|--------------|
| | | | Evaluación de gestión de riesgos | Tecnologías de la información | Dominio de leyes y reglamentos | Formación ética | Actualización de marcos de referencia | Consultoría en finanzas | Evaluación de planificación estratégica | Auditorías de gestión | |
| 8. ¿Existe una metodología o programa definido para evaluar los ítems que se muestran a continuación? | Establecimiento de tasas de interés activas y pasivas | Recuento % del Total | 11/29 38% | 12/29 41% | 5/29 17% | 8/29 28% | 9/29 31% | 1/29 3% | 8/29 28% | 3/29 10% | 15/29 52% |
| | Índices de solvencia y liquidez | Recuento % del Total | 17/29 59% | 20/29 69% | 10/29 34% | 12/29 41% | 17/29 59% | 4/29 14% | 14/29 48% | 5/29 17% | 28/29 97% |
| | Establecimiento de manual de cargo y funciones | Recuento % del Total | 17/29 59% | 19/29 66% | 9/29 31% | 11/29 38% | 16/29 55% | 3/29 10% | 13/29 45% | 5/29 17% | 26/29 90% |
| | Controles implementados en caja general y bóveda | Recuento % del Total | 9/29 31% | 15/29 52% | 9/29 31% | 11/29 38% | 13/29 45% | 3/29 10% | 14/29 48% | 4/29 14% | 21/29 72% |
| | Medición de impacto de planes de la cooperativa en los objetivos estratégicos | Recuento % del Total | 2/29 7% | 3/29 10% | 2/29 7% | 0/29 % | 2/29 7% | 3/29 10% | 0/29 % | 2/29 7% | 3/29 10% |
| | Establecimiento de procedimientos y políticas de otorgamiento de créditos | Recuento % del Total | 14/29 48% | 16/29 55% | 7/29 24% | 8/29 28% | 12/29 41% | 1/29 3% | 10/29 34% | 3/29 10% | 22/29 76% |
| | Evaluación de impacto y ocurrencia de riesgos en el cumplimiento de la estrategia | Recuento % del Total | 4/29 14% | 5/29 17% | 1/29 3% | 3/29 10% | 4/29 14% | 0/29 % | 2/29 7% | 1/29 3% | 5/29 17% |
| | Seguridad ocupacional | Recuento % del Total | 3/29 10% | 6/29 21% | 2/29 7% | 1/29 3% | 3/29 10% | 1/29 3% | 2/29 7% | 0/29 % | 6/29 21% |
| Total | Recuento % del Total | 17/29 59% | 21/29 72% | 11/29 38% | 12/29 41% | 18/29 62% | 4/29 14% | 15/29 52% | 5/29 17% | 29 100% | |

Análisis: Los ítems que en menor medida son incluidos en los programas y metodologías del auditor interno son: La medición de impacto de planes de la cooperativa en los objetivos estratégicos con un 10 % y la evaluación de impacto y ocurrencia de riesgo en el cumplimiento de la estrategia 17%, ahora bien, esto responde a que dentro del proceso de mejora continua la evaluación de la planificación estratégica se encuentra con 52% y la evaluación de gestión de riesgos en 59%.

b) Situación actual

Cruce de pregunta 9 vs pregunta 10

Aspecto más relevante vs Apetito de riesgo

| CRUCE DE VARIABLES Aspecto más relevante vs Apetito de riesgo | | | 10. ¿Cuál considera que es el apetito de riesgo que identifica de mejor manera a la asociación cooperativa? | | | | Total |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| | | | Conservador | Moderado | Agresivo | No se ha identificado | |
| Aspecto más relevantes | Cumplimiento de leyes y reglamentos | Recuento % del Total | 2/29 7% | 2/29 7% | 5/29 17% | 0/29 0% | 9/29 31% |
| | Fiabilidad en la información | Recuento % del Total | 0/29 0% | 0/29 0% | 1/29 3% | 1/29 3% | 2/29 7% |
| | Componentes estratégicos | Recuento % del Total | 3/29 10% | 6/29 21% | 2/29 7% | 1/29 3% | 12/29 41% |
| | Aseguramientos en procesos operativos | Recuento % del Total | 0/29 0% | 1/29 3% | 1/29 3% | 0/29 0% | 2/29 7% |
| | Identificación y evaluación de riesgos | Recuento % del Total | 0/29 0% | 3/29 10% | 1/29 3% | 0/29 0% | 4/29 14% |
| Total | | Recuento % del Total | 5/29 17% | 12/29 41% | 10/29 34% | 2/29 7% | 29 100% |

Análisis: Al encontrarse la mayoría de las cooperativas en un apetito de riesgo moderado, se debe prestar especial atención en el cumplimiento de leyes, reglamentos y los componentes estratégicos ya que son estos los más relevantes en relación al control interno según los auditores internos encuestados.

Aspecto menos relevante vs apetito de riesgo

| CRUCE DE VARIABLES Aspecto menos relevante vs Apetito de riesgo | | | 10. ¿Cuál considera que es el apetito de riesgo que identifica de mejor manera a la asociación cooperativa? | | | | Total |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|
| | | | Conservador | Moderado | Agresivo | No se ha identificado | |
| Aspecto menos relevantes | Cumplimiento de leyes y reglamentos | Resultado % Del total | 2/29 7% | 2/29 7% | 1/29 3% | 0/29 0% | 5/29 17% |
| | Fiabilidad en la información | Resultado % Del total | 1/29 3% | 3/29 10% | 2/29 7% | 0/29 0% | 6/29 21% |
| | Componentes estratégicos | Resultado % Del total | 0/29 0% | 1/29 3% | 3/29 10% | 1/29 3% | 5/29 17% |
| | Aseguramientos en procesos operativos | Resultado % Del total | 0/29 0% | 4/29 14% | 3/29 10% | 1/29 3% | 8/29 28% |
| | Identificación y evaluación de | Resultado % Del total | 2/29 7% | 2/29 7% | 1/29 3% | 0/29 0% | 5/29 17% |
| Total | | Resultado % Del total | 5/29 17% | 12/29 41% | 10/29 34% | 2/29 7% | 29 100% |

Análisis: En el cruce de variables se puede observar que los datos más significativos de apetito de riesgo se sitúan entre lo moderado (12 de 29) y lo agresivo (10 de 29), en conjunto 75%, ahora bien, considerando los puntos menos relevantes a criterio del auditor interno que son aseguramiento en proceso operativos y fiabilidad de información, resulta importante resaltar que ambos aspectos representan una parte sustancial en los planes estratégicos, ya que ellos sirven de base para la toma de decisiones.

Cruce de pregunta 7 vs pregunta 11

| CRUCE DE VARIABLES Pregunta 7 vs Pregunta 11 | | 11. ¿Qué marco de referencia considera para recomendar mejoras en la gestión de riesgo? | | | | Total |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|
| | | ISO 3100 Gestión de riesgos | Informe COSO-ERM 2017 Integrado con estrategia y desempeño | Informe COSO 2013- Marco integrado de control interno | Basilea | |
| 7. ¿Cuáles de los siguientes elementos son incluidos en el plan anual de auditoría? | Cumplimiento de leyes y reglamentos | 20/29 69% | 14/29 48% | 8/29 28% | 18/29 62% | 29/29 100% |
| | Evaluación de indicadores de eficiencia y eficacia operativa | 13/29 45% | 10/29 34% | 7/29 24% | 11/29 38% | 18/29 62% |
| | Cumplimientos de controles internos en áreas clave | 20/29 69% | 14/29 48% | 8/29 28% | 18/29 62% | 29/29 100% |
| | Alineación adecuada de riesgos asumidos y apetito de riesgos | 11/29 38% | 7/29 24% | 2/29 7% | 6/29 21% | 11/29 38% |
| | Procesos de selección y contratación de personal | 13/29 45% | 8/29 28% | 5/29 17% | 13/29 45% | 19/29 66% |
| | Planeación estratégica de la cooperativa | 12/29 41% | 8/29 28% | 2/29 7% | 10/29 34% | 14/29 48% |
| | Evaluación del proceso de otorgamiento y recuperación de créditos | 20/29 69% | 14/29 48% | 8/29 28% | 18/29 62% | 29/29 100% |
| | Evaluación de gestión de fondos provenientes de depósitos | 18/29 62% | 13/29 45% | 7/29 24% | 17/29 59% | 27/29 93% |
| Total | | 20/29 69% | 14/29 48% | 8/29 28% | 18/29 62% | 29 100% |

Análisis: Todos los encuestados coinciden en que el plan anual de auditoría debe incluir programas para evaluar: cumplimiento de leyes y reglamentos, controles internos en áreas clave y el proceso de otorgamiento y recuperación de créditos, por otra parte, los que elementos que están presentes en menor proporción son: la alineación adecuada de riesgos asumidos vs apetito de riesgo (11 de 29) y la planeación estratégica de la cooperativa (14 de 29). Estos últimos, siendo de gran importancia ya que se estudia y examina el rumbo de las operaciones de la cooperativa, de igual manera, COSO-ERM 2017 encaja como marco de referencia en este proceso, el cual está presente en tan solo 48%.

c) Necesidad de una propuesta de solución

Cruce pregunta 1 vs pregunta 14

| CRUCE DE VARIABLES Pregunta 14 vs Pregunta 1 | | 1. ¿Qué tan importante considera la aplicación de nuevas tendencias de evaluación de desempeño y gestión de riesgo por parte del auditor interno en las cooperativas de ahorro y crédito? | | Total |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| | | Sumamente importante | Importante | |
| 14. Actualmente se está trabajando en un modelo de auditoría interna en base al Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo en la evaluación de gestión de riesgos y cumplimiento de objetivos estratégicos, ¿en qué aspectos considera que podría verse beneficiado el departamento al aplicar los lineamientos de la metodología propuesta? | Comunicación de resultados. | 11/29 38% | 0/29 0% | 11/29 38% |
| | Aseguramiento en identificación y evaluación de riesgo empresarial. | 6/29 21% | 0/29 0% | 6/29 21% |
| | Detección de incumplimientos legales | 8/29 28% | 0/29 0% | 8/29 28% |
| | Verificación de información contable y financiera | 2/29 7% | 0/29 0% | 2/29 7% |
| | Revisión y examen de planeación estratégica. | 12/29 41% | 1/29 3% | 13/29 45% |
| | Evaluación y asesoramiento en control interno. | 5/29 17% | 0/29 0% | 5/29 17% |
| | Identificación de procesos de mejora. | 13/29 45% | 1/29 3% | 14/29 48% |
| Total | | 28/29 97% | 1/29 3% | 29/29 100% |

Análisis: De acuerdo a lo expresado en los resultados el departamento de auditoría se verá beneficiado con la aplicación del CMI en mayor porcentaje en la revisión y examen de planeación estratégica (45%) e identificación de procesos de mejora (48%), considerando que la puesta en práctica de nuevas tendencias y herramientas modernas en la evaluación de desempeño y riesgos se considera sumamente importante para 28 de 29 auditores.

3.8 Diagnóstico de la investigación

Gracias a el primer cruce de variables se puede observar que el CMI tiene mucha relación con las actividades propias del auditor interno, se evidencia que no existe una implementación del mismo a pesar de su importancia en temas clave como la evaluación de la eficiencia, eficacia, realización de propuestas de mejora y examen del proceso de dirección estratégica.

Esto conlleva al siguiente punto que es determinar la razón o razones principales por la cual no existe una metodología definida para evaluar componentes estratégicos por medio de un proceso sistemático. Los resultados obtenidos indicaron que existe un desconocimiento general de la forma en que debe ser puesto en práctica y acoplado el CMI al mecanismo y rol propio del auditor interno, lo cual está ligado a la falta de una capacitación en un procedimiento que se apoye en lineamientos establecidos por el CMI. Se resalta el resultado que confirma que nadie de los encuestados ha recibido algún tipo inducción en el uso de esta herramienta. A esto se suma la poca información en los medios para poder realizar una implementación estructurada siendo 17 de 29 auditores los que coincidieron en este aspecto.

Dentro del contexto del proceso de mejora que cada auditor interno exteriorizó, al ser consideradas en conjunto, se enfoca la atención en la evaluación tanto de la gestión de riesgos como de la planificación estratégica, ya que la mitad de los auditores internos incluyen ambos aspectos a mejorar. Se evidencia dicha afirmación al considerar que solo 10% tiene una metodología para medir el impacto de los planes de la cooperativa en los objetivos estratégicos y solo un 17% evalúa el impacto y ocurrencia de riesgos en los cumplimientos de estos objetivos.

En general el estilo de dirección que está llevando a cabo la alta gerencia está en un nivel de riesgo moderado, esta información relacionada con el aspecto más relevante dentro del control

interno resultó ser el componente estratégico, en contraste, el aspecto menos relevante para los auditores internos dentro de cooperativas con niveles tolerables moderados es el proceso operativo.

Por otra parte, los elementos que en menor medida se incluyen en el plan anual de auditoría son la evaluación de alineación adecuada de riesgos asumidos en relación al apetito de riesgo y nuevamente, la planificación estratégica es tema que hace eco en este aspecto siendo 48% su representatividad.

Ya que 18 auditores necesitan una mejoría en la actualización de marcos de referencia y al mismo tiempo solo 10 auditores internos han sido capacitados en COSO-ERM 2017 Integrado con estrategia y desempeño se consideró a bien incluir en la propuesta de solución dicho marco.

Por último, los auditores internos se encuentran susceptibles a incluir dentro de sus herramientas el uso del Cuadro de Mando Integral como apoyo en la evaluación de planificación estratégica ya que expusieron los beneficios que podría traer la misma los cuales están ligados de manera directa con los indicadores de la variable dependiente

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO DE AUDITORÍA INTERNA CON BASE AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

4.1 Descripción de la propuesta.

Para el mejor entendimiento y aplicación de la herramienta que será utilizada por los auditores internos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, se desarrolló un caso práctico con una cooperativa ficticia la cual lleva por nombre “COSMAS DE R.L” donde se detallan las generalidades necesarias para lograr evaluar de manera consistente y precisa el rumbo de sus operaciones, su gestión de riesgos y grado de cumplimiento de objetivos estratégicos basado en el estándar del Cuadro de Mando Integral que posee cuatro elementos clave: Perspectiva financiera, clientes o asociados, procesos operativos y aprendizaje-crecimiento.

El modelo en cuestión pretende ampliar sobre la base de la metodología del CMI la comprensión de las implicaciones presentes y futuras de las decisiones relevantes del negocio, integrando lineamientos acordes al entorno y mercado actual que reflejan sanas prácticas de auditoría, esto sin dejar de lado la evaluación del riesgo en la planificación estratégica, así como en el desempeño y puesta en marcha de este.

Es importante mencionar que si bien la propuesta está dirigida y ejemplificada para las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, esta pueda ser utilizada por cualquier tipo de institución, entidad, empresa u organismo del sector financiero que cuente con un departamento de auditoría interna, el cual debe ser adaptado al tamaño, tipo de operaciones, filosofía de la dirección, actividad económica y demás aspectos que difieran del presente, aun así, al ser un modelo no se espera que sea replicado de manera exacta, más bien, se centra en establecer las

características y pautas necesarias para conseguir una evaluación integral considerando aspectos fundamentales, presentes en todas o casi todas las entidades privadas.

Los pasos a llevar a cabo dentro de la metodología propuesta están en sintonía con las etapas conocidas de la auditoría, pero que conllevan su peculiaridad al pertenecer a una revisión y evaluación de la planificación estratégica y su integración con los planes, acciones y valores.

Dentro de la planeación el auditor interno debe recabar la información necesaria que le permita forjarse un criterio sólido de dónde se encuentra la cooperativa, hacia donde pretende ir, qué acciones llevará a cabo para alcanzar las metas, cómo piensa lograrlo, en qué lapso de tiempo y mediante que recursos. Seguidamente a esto se encuentra la esencia de la propuesta pues en ella se plasman 7 puntos o pasos a seguir para poder lograr una adecuada evaluación de la planificación estratégica de la cooperativa lo cual comprende la ejecución, estos pasos han de ser llevados de forma secuencial, es decir, uno después de otro pues han sido diseñados bajo un esquema que permita un ordenamiento lógico y sistemático

Finalmente, del informe final de la auditoría emanan observaciones y hallazgos fruto de cada proceso desarrollado en la ejecución, siendo los de mayor relevancia los que deben ser incluidos en este y sometidos a discusión, dándole seguimiento a los compromisos de mejora y superación de las observaciones.

El modelo de auditoría interna está influenciado por dos marcos conceptuales complementarios (CMI y COSO ERM) que tratan el estudio y revisión de los proyectos, planes y metas de las organizaciones los cuales convergen en exponer la importancia del apego a la filosofía y valores de la empresa así como también de la consideración de proyecciones realistas e influencias de las condiciones del mercado, todo esto a raíz que la planificación estratégica sienta

las bases del rumbo a recorrer, un rumbo que se encuentra lleno de obstáculos, adversidades pero sobre todo de riesgos, los cuales al no ser identificados, evaluados, medidos y gestionados de forma oportuna y adecuada puede significar un daño severo a las operaciones, reputación e imagen de la compañía.

La aplicación de un marco en tema de riesgos (COSO ERM 2017 – Integrado con estrategia y desempeño) resulta necesario pues las acciones que llevará a cabo la administración llevan consigo un riesgo inherente, es así que dentro de la propuesta existe una separación marcada de estos dos marcos, los primeros 4 pasos de la ejecución de auditoría suponen tomar en consideración los principios del CMI (Clasificación de objetivos en las perspectivas del CMI, determinación de casusa-efecto de objetivos estratégicos, construcción de matriz de impacto de iniciativas estratégicas y establecimiento de indicadores clave de desempeño) y los últimos 3 pasos dentro de la misma, consideran los lineamientos de COSO ERM (Identificación y evaluación de riesgos relevantes, evaluación de relación de apetito de riesgo-estrategia y establecimiento de indicadores clave de riesgo).

Un dato importante a tomar en consideración es la relación existente que debe guardar la evaluación de la planificación estratégica de la cooperativa dentro del plan anual de auditoría, pues tal como las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) exponen, este debe ser consistente con las metas de la organización, es decir, que el alcance para este apartado dependerá del nivel de riesgo y exposición que tanto la administración como el departamento de auditoría interna le hayan asignado a dicha área.

4.2 Beneficios de la propuesta.

Existen dos grandes beneficios que aporta el uso del Cuadro de Mando Integral a los auditores internos de las cooperativas de ahorro y crédito los cuales son:

1. Evaluación de cumplimiento de objetivos estratégicos
2. Evaluación de gestión de riesgos.

Existen además beneficios específicos que ayudarán al auditor interno en sus actividades de planificación, ejecución y comunicación de resultados los cuales son:

- Realización de propuestas de mejora
- Identificación de riesgos relevantes del negocio
- Evaluación de grado de cumplimiento objetivos estratégicos
- Medición de eficiencia y eficacia operativa
- Examen del proceso de dirección estratégica
- Alineación adecuada de riesgos asumidos y apetito de riesgo.
- Medición de impacto de planes de la cooperativa en los objetivos estratégicos.
- Evaluación de impacto y ocurrencia de riesgos en el cumplimiento de la estrategia.

4.3 Estructura del modelo de auditoría interna

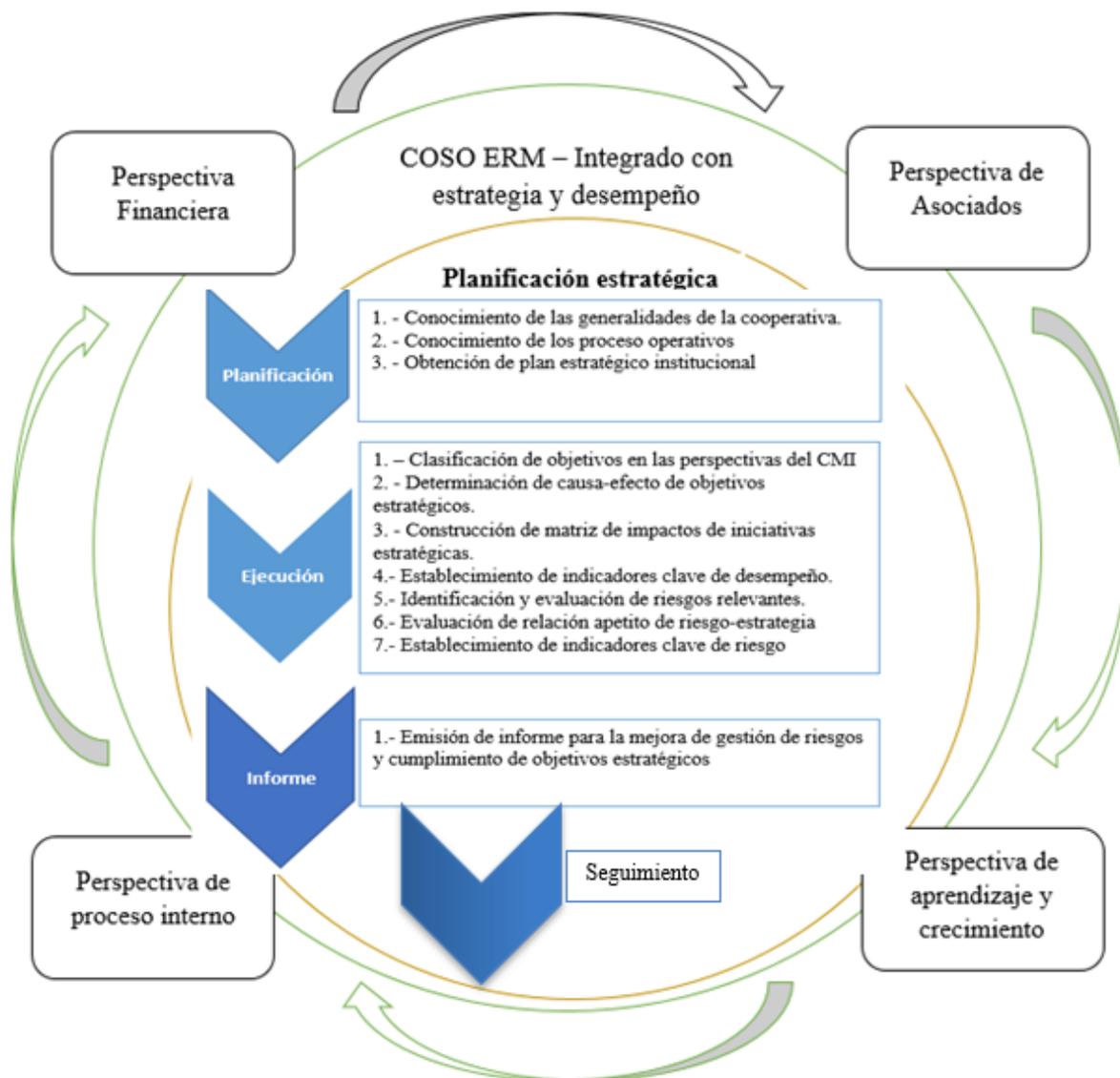


Figura No.2 Estructura del modelo de auditoría interna. Fuente: Creación propia.

PROPUESTA:

**“MODELO DE AUDITORÍA INTERNA
CON BASE AL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA EVALUAR EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS Y GESTIÓN DE
RIESGOS EN LAS ASOCIACIONES
COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO”**

4.4 Planeación

4.4.1 Generalidades de la cooperativa de ahorro y crédito COSMAS DE R.L.

COSMAS DE R.L. es un asociación cooperativa de ahorro y crédito que tiene 15 años de haber formalizado operaciones, nace por iniciativa de 10 profesionales y empleados del sector privado al ver la necesidad que una gran mayoría de personas no tenía acceso al crédito y ahorro, comenzó con tan solo un capital de \$1,000.00 y se enfocaba principalmente a prestar servicios a profesionales de la contaduría pública, sin embargo, ha expandido sus operaciones para todo tipo de profesionales y negocios, su crecimiento en activos y patrimonio siempre se ha caracterizado por ser constante y notable, su casa matriz se encuentra ubicada en la colonia Escalón, departamento de San Salvador, actualmente se encuentra como edificio propio, además de esto posee 2 sucursales, una en Santa Ana y otra en Chalatenango, ambas en arrendamiento operativo, el local de la casa matriz está en una ubicación geográfica beneficiosa ya que presenta uno de los lugares con mayor afluencia de personas y su entorno es un lugar propicio para el establecimiento de las distintas actividades empresariales, los servicios que ofrece al público son:

Para la captación de fondos:

- Ahorro corriente.
- Ahorro programado.
- Depósitos a plazo.

Para la colocación de créditos:

- Crédito para consumo:
- Crédito para vivienda
- Crédito empresarial

En temas de expansión se encuentra en análisis y discusión la apertura de 2 nuevas sucursales, una más en San Salvador y otra en San Miguel para los años 2020 y 2021 respectivamente.

Por otra parte, la sucursal de Santa Ana ha presentado dificultades en el cumplimiento de metas en colocación de créditos y captación de fondos razón por la cual la administración tomó las medidas respectivas (ver plan estratégico institucional), en cuanto a Chalatenango su colocación ha alcanzado los resultados esperados, sin embargo, en captación ha sucedido lo contrario, el servicio financiero de pagos de remesas ha incrementado debido a alza en este sector.

En sus inicios la cooperativa recibió un premio del extranjero gracias a su crecimiento, sin embargo, en los últimos 5 años ha experimentado un estancamiento considerable, debido a esto la Asamblea General de Asociados, decidió llevar a cabo un cambio sustancial en el Consejo de Administración, comités y gerentes proponiendo nuevos candidatos que cumplieren los requisitos para el cargo.

El Consejo de Administración está compuesto por 5 miembros, la Junta de Vigilancia por 3 miembros y los comités que actualmente poseen son: Comité de crédito, de recuperación de mora, de riesgo, cumplimiento y de educación.

Para el período que inicia (2019) la actual administración ha presentado su plan anual operativo, así como su plan estratégico institucional el cual tiene previsto que cubra su período de mandato el que, por disposición legal y estatutaria son 3 años.

4.4.2 Procesos operativos

A) Proceso de otorgamiento de créditos.

Dentro de los diferentes tipos de productos crediticios posee:

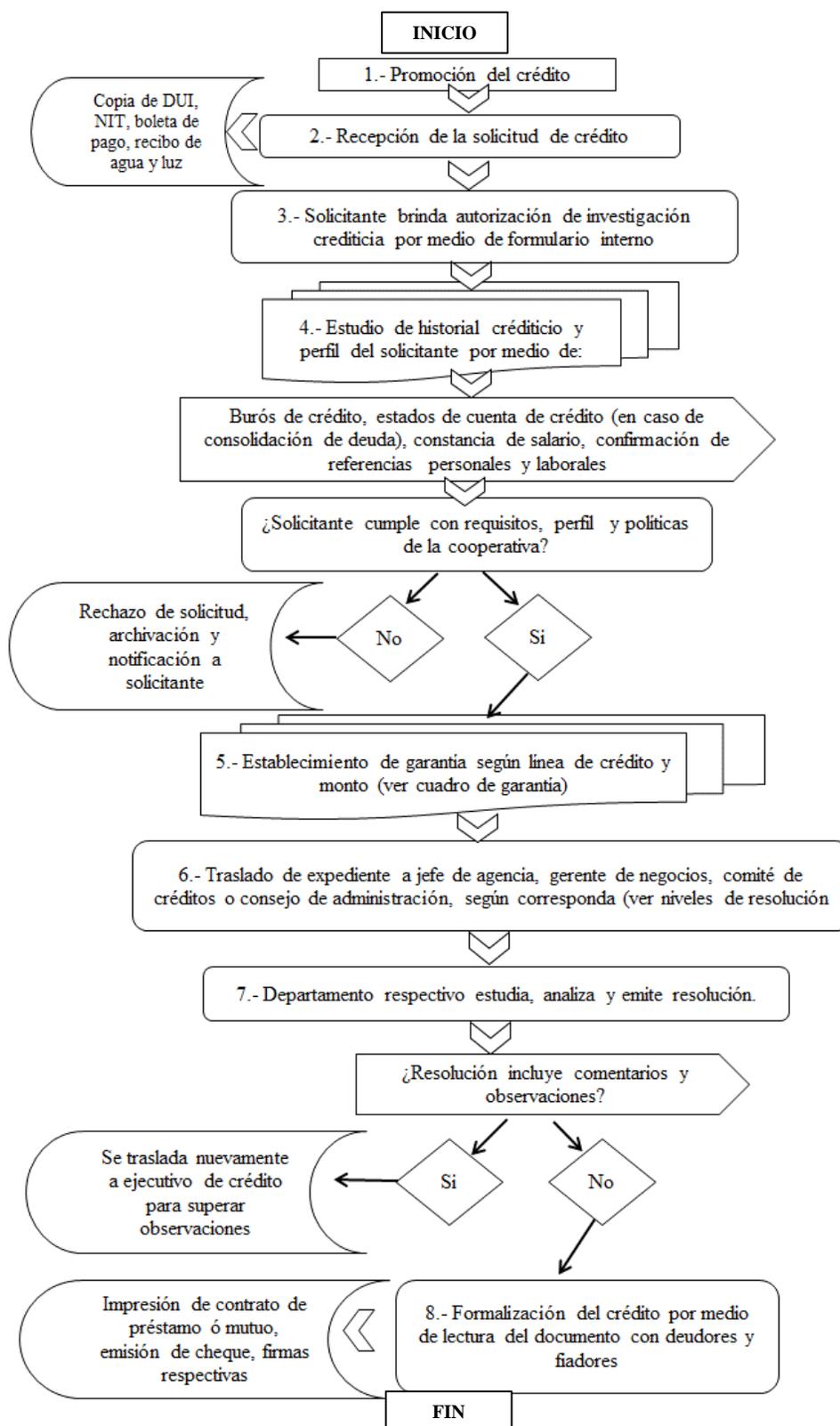
- Crédito para consumo:
 - Crédito preferencial**
 - Crédito personal**
- Crédito para vivienda
- Crédito empresarial
 - Crédito preferencial**
 - Crédito rotativo**

El proceso de otorgamiento de crédito comienza con la determinación del mercado objetivo, es decir los potenciales clientes que formarán parte de la cooperativa, es importante que el ejecutivo conozca las condiciones y particularidades de cada línea de crédito como: las garantías, los plazos, las tasas de interés vigentes y las políticas, seguidamente está el contacto directo con el cliente en donde el ejecutivo indaga sobre a qué se dedica el cliente, en qué va a invertir el dinero producto del préstamo, cuál es su fuente de ingresos, cuál es su situación financiera, que garantías tiene, cuál es su historial de crédito en la institución y en las demás instituciones del sector y qué relaciones ha tenido con el banco pasado, para esto se recurre a las guías y formularios que tiene cada establecimiento para obtener esta información, estas solicitudes cuentan con listas de chequeo que detallan los anexos que deben conseguir los clientes, entre todos estos documentos sobresale uno de mucha importancia: El de la autorización del solicitante de la indagación para consultar su historial crediticio y capacidad de pago.

En caso de crédito empresarial se debe programar una visita en donde se debe recopilar y registrar cuatro aspectos esenciales: El primero es la historia de la empresa, la segunda es qué hace la empresa, donde quede detallado sus productos o servicios, la competencia, quienes son sus principales proveedores, y sus activos. En tercer lugar, determinar quiénes son los directivos y propietarios de la empresa y por último sus estados financieros actualizados y auditados.

Seguidamente se somete a evaluación la información recopilada a través de análisis cuantitativos y cualitativos como: variables macroeconómicas que afectan al sector determinado, vulnerabilidad, F.O.D.A, estancamiento, declaraciones de renta, comentarios de la auditoría externa, políticas de la administración y estudio de indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad así como el asignar un determinado nivel de exposición de riesgo, luego, y en caso que aplique, se aprueba según el monto (ver cuadro de garantías y límites de monto) para que finalmente se formalice el instrumento de crédito y las garantías.

Todo lo anteriormente dicho queda mejor plasmado en el siguiente diagrama de flujo:



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Garantías a otorgar por líneas de crédito y límites de monto

| Línea | Garantía | RESOLUCIÓN | | | |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|
| | | Jefe de agencia | Gerente de operaciones | Comité de créditos | Consejo de administración |
| Multidestino | Un fiador o más según capacidad y/o garantía prendaria | Hasta un monto de \$1,000.00 | Desde \$1,000.01 hasta \$5,000.00 | Desde \$5,000.01 hasta \$8,000.00 | Desde \$8,000.01 hasta \$10,000.00 |
| Consolidación de deudas | Fiador con capacidad de pago que cubra el total de la cuota o uno por cada \$5,000 y/o garantía prendaria | Hasta un monto de \$1,500.00 | Desde \$1,500.01 hasta \$3,000.00 | Desde \$3,000.01 hasta \$5,500.00 | Desde \$8,000.01 hasta \$15,000.00 |
| Sin fiador | Disponibilidad del 30% o más de salario, más pago adelantado del 75% de sus aportaciones | Hasta un monto de \$500.00 | Desde \$500.01 hasta \$1,000.00 | Desde \$1,000.01 hasta \$2,000.00 | Desde \$2,000.01 hasta \$3,000.00 |
| Préstamos hipotecarios | Hipotecaria | - | - | Desde \$20,000.00 hasta \$80,000.00 | Desde hasta \$80,000.01 hasta \$160,000.00 |
| Préstamos para comercio o empresariales | Prendaria (maquinaria, equipo, vehículo) y/o depósitos en garantía | Hasta un monto de \$1,000.0 | Desde \$1,000.01 hasta \$5,000.00 | Desde \$5,000.01 hasta \$8,000.00 | Desde \$8,000.01 hasta \$40,000.00 |
| Préstamos personales o de consumo | Fiduciaria (Fiador o codeudor), pagaré, depósito en garantía y/o anticipo de aportaciones. | Hasta un monto de \$500.00 | Desde \$500.01 hasta \$3,000.00 | Desde \$3,000.00 hasta \$8,000.00 | Desde \$8,000.00 hasta \$10,000.00 |
| Préstamos a personas expuestas políticamente | Un fiador y/o garantía prendaria | - | Desde \$500.01 hasta \$3,000.00 | Desde \$3,000.00 hasta \$8,000.00 | Desde \$8,000.00 hasta \$10,000.00 |
| Reestructuración | Se mantiene la garantía inicial que dio origen al crédito | - | Desde \$500 hasta \$1,000.00 | Desde \$1,000.01 hasta \$3,000.00 | Desde \$3,000.01 hasta \$10,000.00 |

B) Proceso de captación de fondos.

Dentro de su cartera de captación de fondos cuenta con:

- Ahorro corriente:
 - Ahorro a la vista**
 - Ahorro infantil**
- Ahorro programado:
 - Ahorro navideño**
 - Ahorro escolar**
- Depósitos a plazo: Se encuentran de 60,90, 180 y 360 días.

Proceso de captación

- ⇒ 1. Ejecutivo de captación procede a la atención de interesado, dando información de bondades del producto en forma clara y transparente.
- ⇒ 2. Solicita documentos requeridos para la apertura de cuentas (DUI, NIT)
- ⇒ 3. Se brinda tasa de interés de acuerdo a monto y plazo seleccionado en base a tabla de interés pasiva vigente.
- ⇒ 4. Captura de datos de solicitante en sistema informático.
- ⇒ 5. Se solicita documentación soporte que justifique procedencia de fondos.
- ⇒ 6. Se autoriza según monto de depósito según siguiente esquema:

| Monto | Jefa de agencia | Gerente de negocios | Oficial de cumplimiento | Presidente de Consejo de Administración |
|-----------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|
| Hasta \$2,000 | Autorización de depósito | - | Verifica procedencia de fondos | - |
| Hasta \$6,000 | Autorización de depósito | Autorización de depósitos | Verifica procedencia de fondos | - |
| Hasta \$10,000 | - | Autorización de depósitos | Verifica procedencia de fondos | - |
| Más de \$10,000 | - | Autorización de depósitos | Verifica procedencia de fondos | Autorización de depósitos |

- ⇒ 7. Generación de documentación del producto de ahorro para la formalización dependiendo del tipo de producto seleccionado, debiendo imprimir o disponer de lo siguiente: contrato de ahorro, registro de firmas, libreta de ahorro, certificado de depósito, si corresponde.
- ⇒ 8. Con la boleta de depósito o libreta de ahorro, socio se acerca a ventanilla de caja para realizar el correspondiente depósito.
- ⇒ 9. Cajero recibe boleta y realiza conteo físico de dinero o verificación del monto de cheque y formalidades del mismo, si datos se encuentran de forma correcta se emite comprobante de ingreso y se entrega original a asociado junto con libreta de ahorro o certificado de depósito.

C) Proceso de cobro de aportaciones

Como primer paso el solicitante debe asociarse a la cooperativa mediante apertura de libreta de aportaciones la cual le concede derecho tanto a participar en las decisiones tomadas en asamblea general, así como de gozar de los beneficios, siempre y cuando se encuentre al día tanto en sus cuotas de préstamos como sus aportaciones.

Las aportaciones serán cobradas mensualmente por un monto de \$5.00, sin embargo, la cooperativa acepta pago de aportaciones adelantadas. El solicitante dentro del formulario de

ingreso como asociado de la cooperativa escogerá la forma en la cual desea se realice el crédito a la libreta de aportaciones, en caso de contar con libreta de ahorros se puede descontar directamente del saldo de la misma, si realizará un depósito a plazo el descuento se realiza de los intereses ganados o puede realizar el pago en ventanilla. En los casos de préstamos se puede realizar un pago por adelantado del total de cuotas en el período de vigencia del crédito por medio de un descuento o disminución de la cantidad a desembolsar, sin embargo, tiene la opción de pagar en ventanilla o solicitar el pago mensual por medio de un gestor de cobros hasta el lugar de residencia

4.4.3 Plan estratégico institucional para el período 2019-2021.

♣ Misión

Somos una cooperativa dedicada a brindar servicios financieros eficientes a nuestros asociados con miras en el constante progreso económico y social de la institución formada en principios y valores que nos definen como la opción ideal.

♣ Visión

Ser reconocida como la institución financiera de mayor prestigio a nivel nacional, con una amplia cobertura capaz de atender las necesidades de todos los sectores de la población y su enfoque en la excelencia operativa y atención del asociado.

♣ Valores y principios

Valores:

- Ayuda mutua
- Transparencia
- Honestidad
- Identidad

Principios:

- Membresía abierta y voluntaria
- Educación cooperativa
- Compromiso con la comunidad
- Participación económica de miembros

♣ Análisis interno de la cooperativa

El análisis interno de la cooperativa por parte de la alta dirección concluyó en lo siguiente:

La cooperativa ha logrado mantener su imagen corporativa y se pretende que se mantenga de la misma manera, la cooperativa realiza capacitaciones periódicas en temas financieros, pero aún está pendiente las capacitaciones en tema de la adaptación del nuevo programa que se pretende implementar.

Se poseen instalaciones modernas y adecuadas al giro empresarial pero no se ha presentado un estudio de la distribución del espacio laboral para mejorar el flujo de personas y operaciones. Las tasas de interés activas y pasivas han demostrado ser atractivas para nuestros asociados, el comité de educación mantiene un trato directo y constante con los asociados manifestando las ventajas de mantenerse en la cooperativa y sus beneficios, uno de los programas que se mantienen son las rifas de electrodomésticos, celebraciones a padres e hijos de familia, viajes al extranjero, y un carro a final de año para los asociados de la cooperativa. Financieramente estable al tener un financiamiento externo que representa un 30% del capital social y sus niveles se desean mantener lo más bajo posible.

Por último, se hace mención de las quejas más frecuentes de los asociados los cuales son: tiempos tardíos en realizar sus trámites en el área de caja como pagos, depósitos, retiros envíos de dinero, etc.

♣ Análisis externo de la cooperativa.

El análisis externo de la cooperativa por parte de la alta dirección concluyó en lo siguiente:

Las leyes y reglamentos no han sufrido cambios sustanciales que afecten a la cooperativa de manera puntual, sin embargo, existen en discusión un cambio de ente regulador el cual puede llevar a exigencias mucho más rigurosas que menoscaban la estabilidad económica de la misma, como miembro de la Comisión de cooperativas unidas se ha iniciado un conjunto de actividades en apoyo a la no aprobación del cambio pues con ello se atropellarían los principios y valores del cooperativismo.

La ubicación geográfica de la casa matriz es ideal para la captación fondos y colocación de créditos pues se encuentra en un lugar céntrico de San Salvador, con una alta afluencia de personas y concentración de negocios, la principal diferenciación con los bancos es el conjunto de ventajas que ofrece el ser asociado de una cooperativa, la competencia se agudiza con las demás cooperativas del municipio pues existe una concentración considerable de las mismas, se aboga por el acercamiento y trato constante con el asociado y se apuntará en explotar y aumentar los beneficios del formar parte de COSMAS DE R.L. para lograr un aumento significativo de la afiliación.

Según datos del Banco Central de Reserva los depósitos y colocación de préstamos ha venido en aumento en los últimos años y no hay razones que lleven a considerar una baja en el

rubro cooperativo, por tanto, las condiciones del mercado para apuntar al aumento de préstamos y ampliación por medio del establecimiento de más sucursales es favorable.

Por otro lado, la valuación de los bienes inmuebles recuperados por adjudicaciones judiciales ha disminuido debido a su ubicación ya que pertenece a colonias con altos índices de violencia, esto mismo afecta las gestiones de cobro pues la presencia marcada de pandillas impide el ingreso de personal para cobros administrativos y notificaciones respectivas.

♣ **Gráfica FODA.**



Oportunidades

- Amplio segmento potencial de socios para incorporarlos
- Alianzas estratégicas para ampliar variedad de servicios y suministro de proveedores.
- Panorama estable para el establecimiento de nuevas sucursales.

Amenazas

- Cambios en leyes y reglamentos que perjudiquen los principios cooperativos.
- Mercado altamente competitivo.
- Disminución de ingresos por refinanciamientos de asociados en bancos comerciales.

♣ Establecimiento de objetivos estratégicos

La cooperativa ha establecido los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivos a corto plazo

- △ Aumentar los beneficios de ser socios de la cooperativa.
- △ Mejorar la atención del asociado en base a quejas y reclamos comunes
- △ Potenciar el uso de tecnologías de información.
- △ Creación de página web interactiva
- △ Establecimiento de nuevos productos y servicios
- △ Mantener capacitado al personal en sus áreas respectivas
- △ Agilizar el proceso de recuperación de mora

Objetivos a largo plazo

- △ Incrementar la colocación de créditos empresariales, de consumo y de vivienda.
- △ Aperturar 2 nuevas sucursales.
- △ Incrementar la captación de fondos.
- △ Mantener la poca dependencia de financiamiento externo
- △ Incrementar el número de asociados en la cooperativa
- △ Mantener la morosidad en niveles aceptablemente bajos.

♣ **Diseño de planes y proyectos**

Los proyectos relevantes para el cumplimiento de objetivos estratégicos se listan a continuación:

- ✚ Desarrollo de interfaz de página web para la comodidad del usuario y personalización de la misma.
- ✚ Capacitación al personal operativo en atención al cliente.
- ✚ Apertura de nueva caja en casa matriz.
- ✚ Compra de rancho en la playa San Diego.
- ✚ Rifa de 20 electrodomésticos, 1 carro nuevo, 10 boletos de viaje al extranjero con gastos pagados, celebración del día del niño, día de la madre y día del padre en casa matriz.
- ✚ Programa de capacitación a microempresarios en temas de: elaboración de plan de negocios, educación financiera, presupuesto e impuestos.
- ✚ Aumento de publicidad en televisión, periódicos, radio y banners en carreteras y zonas concurridas.
- ✚ Compra de locales en San Salvador y San Miguel para aperturar nuevas sucursales.
- ✚ Remodelación de casa matriz.

- ✚ Incorporación de software Pega Credit Risk Management.
- ✚ Política de otorgamiento de crédito enfocado a historiales de bajo riesgo.
- ✚ Creación de línea de crédito destinado al financiamiento de vehículos.
- ✚ Capacitación en optimización de cobros del Banco Santander.
- ✚ Aumento de personal en área de cobros.

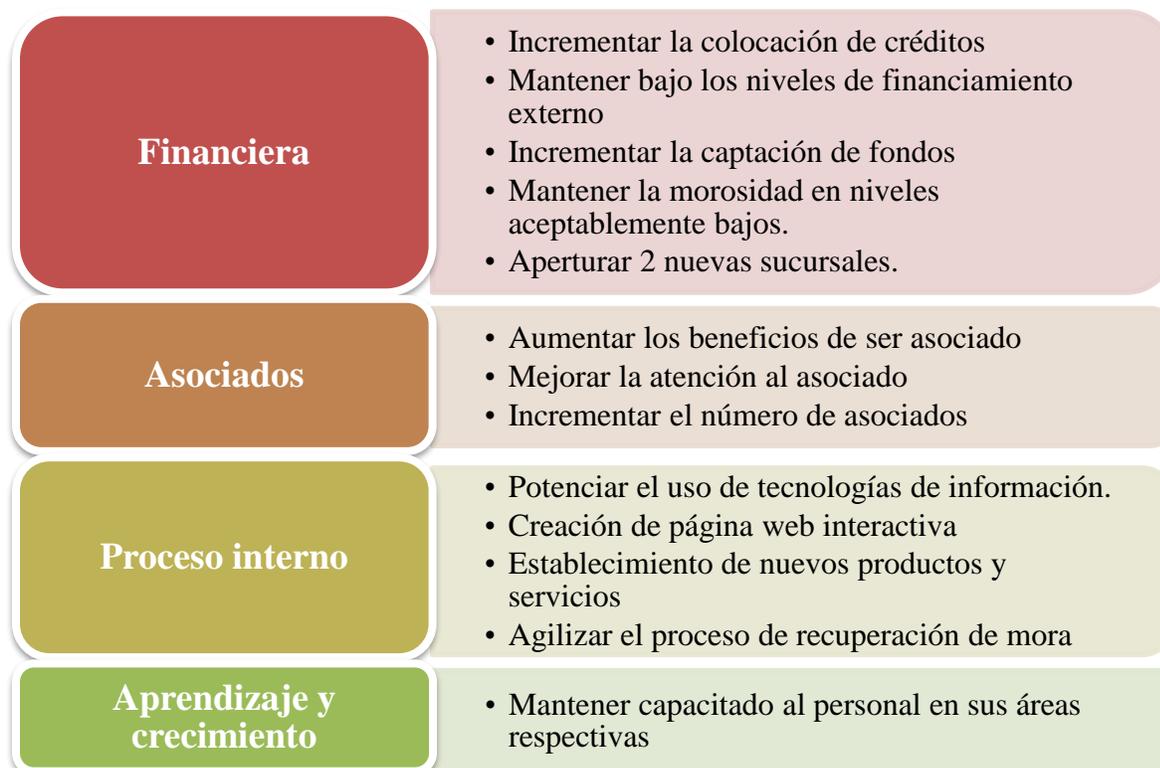
4.5 Ejecución del modelo de auditoría interna.

Partiendo de la cooperativa COSMAS DE R.L. se muestra el proceso apropiado y sistemático que debe llevar la implementación de un Cuadro de Mando Integral en los departamentos de auditoría interna el cual tiene su singularidad debido a su naturaleza y área al cual está enfocada y se distingue de otros por su particularidad en la forma de llevarlo a cabo y su funcionalidad como herramienta de apoyo en la tarea del auditor interno. Esta etapa consta de 7 pasos o etapas fundamentales las cuales se muestran en orden lógico y secuencial.

4.5.1 Clasificación de objetivos en las perspectivas del CMI.

Como primer paso el auditor interno establece en cuál de las 4 perspectivas del CMI encajan mejor los objetivos estratégicos definidos por la administración, esto resaltarán aquellos en los que se ha establecido un mayor nivel de énfasis y en cual una menor concentración, esto en primera instancia podría llevar a una apreciación distinta de la estrategia, sin embargo se recomienda discutir la planeación estratégica al final del desarrollo del modelo con sus respectivos pasos ya que con ello se tendrá un panorama más completo.

Es así que los objetivos estratégicos se han agrupado en las siguientes perspectivas:



El análisis del gráfico conlleva a señalar que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no se está potenciando como debería ya que esta supone la base que soporta las perspectivas siguientes, esto es así debido a que son los empleados los que mantienen un contacto directo con los asociados y llevan a cabo los procesos internos que impacta directamente en la perspectiva financiera, si bien es cierto existe un objetivo que busca mantenerlos capacitados, su desarrollo personal, satisfacción, pertenencia y fidelidad a la cooperativa no se ve reflejado e incluido en la metas y planes, situación que consecuentemente podría llevar a una fuga considerable de experiencia, tiempo y recursos valiosos.

4.5.2 Determinación de causa-efecto de objetivos estratégicos.

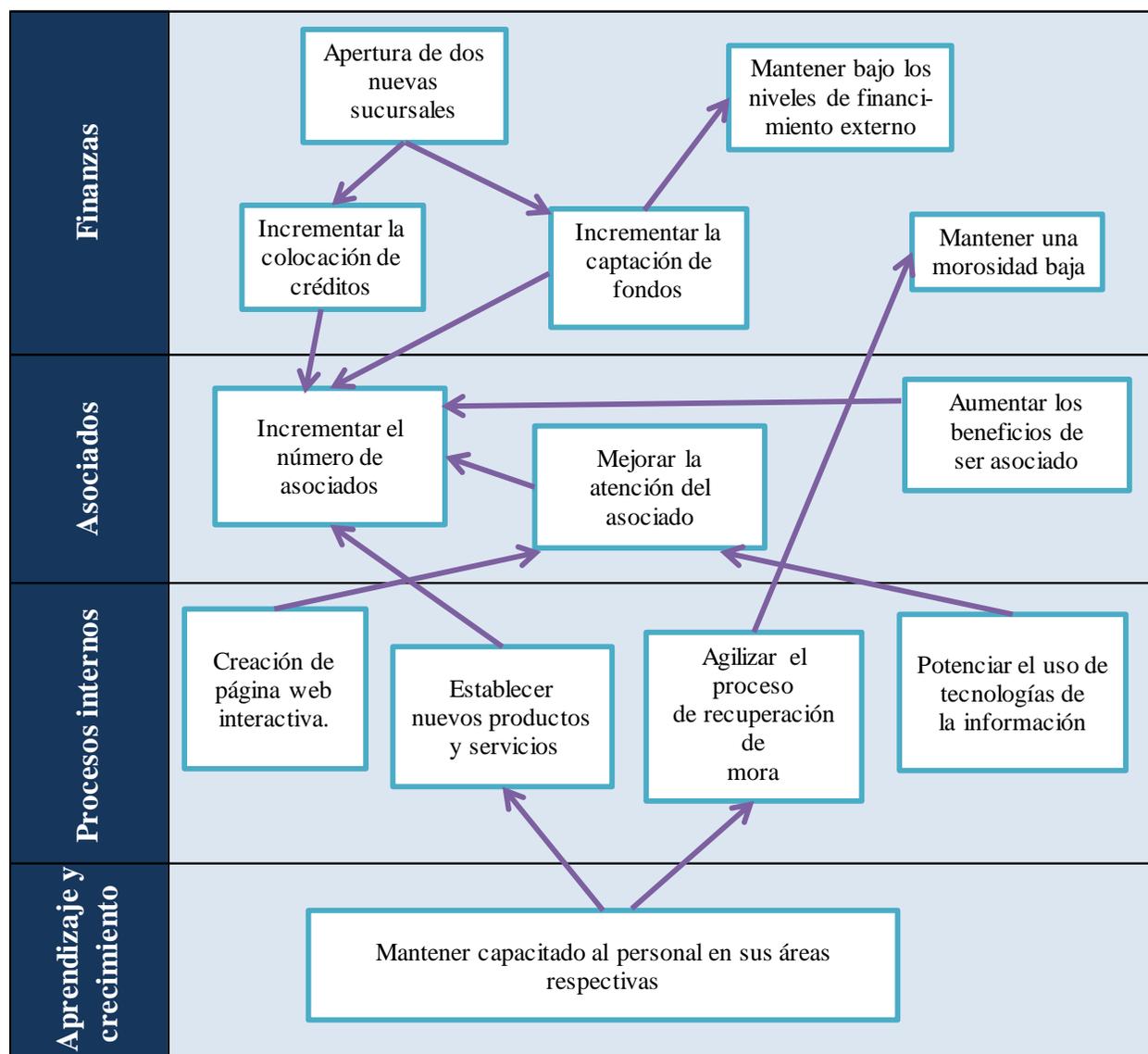
En este punto se deben establecer cuales objetivos son los que ayudan al logro de los demás, normalmente los situados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los que propician los

de proceso interno, y los objetivos de éste último propician el logro de los de la perspectiva de asociados (clientes) el cual guía el cumplimiento de la perspectiva financiera, en algunos casos puede existir prioridad en alguno ya que éste genera el logro de dos o más, o caso contrario puede ser que alguno se encuentre de manera aislada y no suponga una vía o no esté relacionado con otro.

En la práctica se aconseja a la dirección comenzar con el establecimiento de objetivos estratégicos en la perspectiva financiera para poder así derivar otros en la perspectiva de clientes, de esta manera se tiene un mejor panorama del por qué se establecen ya que éstos últimos son los que en mayor grado contribuirán a los que se sitúan arriba y de igual manera se procede con las demás perspectivas.

En caso de que existan objetivos estratégicos que se encuentran de manera aislada, la administración debería ampliar y hacer énfasis en los planes y acciones que contribuyen a su logro debido a la condición en que se encuentra.

Esta relación de objetivos se recomienda se realice a través del mapa estratégico para tener una mejor visualización de la interdependencia de estos de la siguiente manera:



Gracias al mapa en mención se puede deducir lo siguiente:

1. Existen tres objetivos estratégicos que no tienen ningún otro que permita o influya en su logro. (Mantener capacitado al personal en sus áreas, creación de página web y potenciar el uso de tecnologías de información)
2. Existen dos objetivos estratégicos que no influyen o permitan el logro de otros. (Mantener una morosidad baja y mantener bajo los niveles de financiamiento externo)

3. El objetivo estratégico que presenta mayor número de relación con otros es el de incrementar el número de asociados.

En lo referente al punto 1 y 2 la administración debe poner mayor énfasis y atención en los planes y proyectos para su logro puesto que son los que presentan menor índice de relación.

En cuanto al punto 3 la situación es así en razón de la filosofía y estilo de la dirección, además de que es reflejo de lo plasmado en la planeación estratégica y está en concordancia con la misma. Mencionar que este es el punto clave que sirve de apoyo para muchos otros objetivos y debe ser llevado a cabo con mayor precisión y diligencia.

4.5.3 Construcción de matriz de impactos de iniciativas estratégicas.

Posteriormente el auditor interno estudiará las iniciativas estratégicas lo cual se refiere a evaluar las acciones que la administración ha tomado para darle cumplimiento a los objetivos, normalmente se les conoce también como proyectos o actuaciones clave. Esta parte es importante ya que con ella se podrá analizar si los proyectos actuales son adecuados o bien se debería diseñar otros para abordar objetivos que no están bien contemplados. Generalmente en esta fase se revelará algún proyecto para el cual no se tiene un objetivo muy claro, por tanto, se recomendará replantear su utilidad. Se analiza además la prioridad o focalización de esfuerzos y recursos pues como se verá en la matriz un objetivo puede llevar implícito uno o varias iniciativas y de igual manera una iniciativa puede actuar en uno o más objetivos

En razón de simplificar el procedimiento se procederá a numerar los objetivos como sigue:

OE1: Aumentar los beneficios de ser socios de la cooperativa.

OE2: Mejorar la atención del asociado en base a quejas y reclamos comunes

- OE3: Potenciar el uso de tecnologías de información.
- OE4: Creación de página web interactiva
- OE5: Establecimiento de nuevos productos y servicios
- OE6: Mantener capacitado al personal en sus áreas respectivas
- OE7: Agilizar el proceso de recuperación de mora
- OE8: Incrementar la colocación de créditos empresariales, de consumo y de vivienda.
- OE9: Aperturar 2 nuevas sucursales.
- OE10: Incrementar la captación de fondos
- OE11: Mantener la poca dependencia de financiamiento externo
- OE12: Incrementar el número de asociados en la cooperativa
- OE13: Mantener la morosidad en niveles aceptablemente bajos.

A continuación, se procede a desarrollar la matriz en la cual se mostrará el tipo de impacto que tienen las iniciativas estratégicas en los objetivos.

Su nivel de impacto se medirá en la siguiente escala:

| | |
|---------------------------|----|
| Impacto positivo muy alto | 3 |
| Impacto positivo medio | 2 |
| Impacto positivo bajo | 1 |
| Impacto negativo bajo | -1 |
| Impacto negativo medio | -2 |
| Impacto negativo alto | -3 |

Las ponderaciones finales de las influencias que tienen las iniciativas estratégicas se realizarán como la suma tanto de las filas como las columnas puesto que esto permitirá conocer el beneficio o costo neto al estudiarlas en conjunto.

Para determinar el tipo de impacto que tendrá el plan en el objetivo se debe evaluar si estos planes son factibles, coherentes, realistas y adecuados para poder darle cumplimiento al objetivo estratégico por tanto mediante un cuestionario dividido en las 4 perspectivas será de utilidad para establecer ponderaciones y se establecerán de la siguiente manera:

Si la respuesta al cuestionario deja en claro el cumplimiento satisfactorio la ponderación será positiva alta, es decir 3, en cambio si la respuesta deja en claro que no se cumple con lo requerido la ponderación será negativa baja -3, sin embargo, las ponderaciones estarán sujetas a los comentarios tanto de la administración como del auditor interno y será este último que en base a su experiencia y criterio establecerá la ponderación final de cada pregunta. Al evaluar cada iniciativa estratégica en relación a un objetivo esta tendrá un conjunto de preguntas las cuales al sumarizarlas en relación a un óptimo dará un porcentaje de cumplimiento que es el que será llevado a la matriz, por ello los resultados porcentuales se establecen como sigue:

| Si la calificación obtenida es | Entonces | El tipo de impacto será | Es igual a |
|--------------------------------|----------|-------------------------|------------|
| De 67% a 100% | → | Impacto positivo alto | 3 |
| De 34% a 66% | → | Impacto positivo medio | 2 |
| De 0% a 33% | → | Impacto positivo bajo | 1 |
| De 0% a -33% | → | Impacto negativo bajo | -1 |
| De -34% a -66% | → | Impacto negativo medio | -2 |
| De -67% a -100% | → | Impacto negativo alto | -3 |

Los resultados del cuestionario para evaluar las iniciativas estratégicas y por tanto las 4 perspectivas del CMI se debe establecer así:

| CUESTIONARIO PARA EVALUAR PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Dirigido a: Consejo de administración | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Entidad: COSMAS DE R.L. | | | | | |
| Objetivos estratégico relacionado: OE8: Incrementar la colocación de créditos | | | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | | | |
| Iniciativa estratégica : Aumento de publicidad en televisión, periódicos, radio y banners en carreteras y zonas concurridas. | | | | | |
| 1. ¿Posee la administración contratos de publicidad escritos con televisoras? | X | | | | 3 |
| 2. ¿Posee la administración contratos de publicidad escritos con periodicos? | X | | | | 3 |
| 3. ¿Posee la administración contratos de publicidad escritos con radios? | | X | | | -3 |
| 4. ¿Se ha establecido un presupuesto para la publicidad? | X | | | | 3 |
| 5. ¿Se han definido los lugares en los cuales se estableceran los banners? | | X | | Si bien es cierto los lugares donde se establecerán las vallas y banners publicitarios no están bien definidos, las agencias de publicidad a las cuales piensan recurrir poseen una trayectoria significativa en el mercado y su asesoría se espera que brinde resultados favorables | 1 |
| 6. ¿En qué medida se tiene pensado aumentar la publicidad? | -- | -- | El aumento en la publicidad se realizará de manera gradual, primero en el periodico, luego en la radio y por último en la televisión. Dicho aumento se pretende que sea un 10% aproximadamente cada año | Con base a lo expresado por la administración se estima una ponderación de 2 | 2 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 9 |
| Optimo del factor | | | | | 18 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 50% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Iniciativa estratégica : Compra de locales en San Salvador y San Miguel para aperturar nuevas sucursales | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| 1. ¿Está documentado la estimación del incremento en la colocación de créditos por la apertura de nuevas sucursales? | X | | | | 3 |
| 2. ¿ Qué segmento del mercado se piensa cubrir en mayor medida con la apertura de sucursales? | -- | -- | Con la apertura de las nuevas sucursales se pretende cubrir en mayor medida la captación de fondos por parte de potenciales asociados, seguidamente se encuentra el otorgamiento de crédito en San Miguel al sector agrícola y en San Salvador se cubrirá al sector productivo, es decir, los microempresarios | En vista que con la apertura de nuevas sucursales se piensa cubrir en mayor medida la captación de fondos se pondera la iniciativa estratégica en la pregunta con un nivel de impacto positivo bajo | 1 |
| 3. De acuerdo a las proyecciones del incremento en la colocación de crédito, ¿cuánto representarán los ingresos provenientes de las nuevas sucursales? | | | Los ingresos provenientes de las nuevas sucursales se esperan que representen un 5% de total de ingresos proyectos en promedio | Los ingresos provenientes de las nuevas sucursales no representan un monto significativo en el aumento de la cartera de préstamos, por tanto el impacto se pondera en positivo bajo | 1 |
| 4. ¿Existe personal capacitado para la dirección de nuevas sucursales? | | X | | | -1 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 4 |
| Óptimo del factor | | | | | 12 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 33% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Iniciativa estratégica : Política de otorgamiento de crédito enfocado a historiales de bajo riesgo. | | | | | |
| 1. Según su criterio, ¿Considera que la política de otorgamiento de crédito enfocado a historiales de bajo riesgo menoscaba el cumplimiento del objetivo del incremento de la colocación de créditos? | X | | | Una política cuyo objetivo sea el otorgamiento de crédito a historiales de bajo riesgo puede ver afectado de manera considerable el cumplimiento de la incrementación de préstamos | -3 |
| 2. ¿Qué tan rigurosa y escrita se ha determinado la política de otorgamiento de crédito a historiales de bajo riesgos? | - | - | La política de otorgamiento a historiales de bajo riesgo se considera flexible debido a la evaluación de cada caso particular | En consecuencia de los comentarios de la administración el impacto se valora a juicio del auditor interno en negativo bajo | -1 |
| 3. ¿Existe un método de clasificación de riesgo para los asociados en el otorgamiento de créditos? | | X | | | -3 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | -7 |
| Optimo del factor | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | -78% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Iniciativa estratégica : Creación de línea de crédito destinado al financiamiento de vehículos. | | | | | |
| 1. ¿Existe actualmente demanda para la adquisición de crédito de vehículo? | X | | Semanalmente se reciben consultas sobre el servicio | | 3 |
| 2. De acuerdo a las proyecciones del incremento en la colocación de crédito, ¿cuánto representarán los ingresos provenientes de la creación de la línea de crédito destinada al financiamiento de vehículos? | - | - | Debido a que la inversión a realizar para la apertura de esta nueva línea no será mayor a \$150,000.00 se espera que los ingresos aumenten un 25% de aumento. | Los ingresos aumentarán significativamente pero no tanto como el aumento de la inversión pero al largo plazo se verán mejores resultados.. | 2 |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. ¿Existen políticas y manuales de procedimientos para el otorgamiento de créditos de vehículos? | X | | Las políticas y manuales ya fueron aprobadas e incluso ya se dieron las capacitaciones al personal respectivo. | | 2 |
| 4. ¿Está la política de otorgamiento de crédito enfocado en historiales de bajo riesgo de manera influyente en el financiamiento de vehículos? | | X | Los préstamos a otorgar no dependerán del historial de crédito debido a que se obtendrá como garantía los vehículos a adquirir. | | -3 |
| 5. ¿Está el manual de procedimientos para el financiamiento de vehículos totalmente asimilado por los ejecutivos de crédito? | X | | El proceso de aprendizaje duró 3 meses y se realizaron pruebas mensuales y una final para evaluar los conocimientos de los empleados. | Se revisó mediante muestra los resultados obtenidos y si determinamos que el personal tiene el conocimiento requerido. | 3 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 7 |
| Óptimo del factor | | | | | 15 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 47% |

| Objetivos estratégico relacionado: OE11: Mantener bajo los niveles de financiamiento externo | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | | | |
| Iniciativa estratégica : Compra de rancho en la playa San Diego. | | | | | |
| 1. ¿Qué tipo de impacto espera que la compra en el rancho en la playa San Diego tenga en el cumplimiento del objetivo de mantener bajo los niveles de financiamiento externo? | - | - | Con el objetivo de obtener más asociados y por ende aumentar la colocación de créditos, se decidió que los beneficios a los asociados serían la exención para aumentar el financiamiento externo. | El no tomar en cuenta el porcentaje de aumento del financiamiento externo representa un gran error que puede contribuir a pérdidas por parte de la cooperativa; ya que no es su actividad principal | -3 |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 2. ¿Han determinado el monto mínimo y máximo a financiar para la compra del rancho en la playa? | X | | Se espera que el monto ascienda entre \$100,000.00 y \$150,000.00 | | -3 |
| 3. ¿Utilizarán financiamiento externo y cuanto será el plazo de este? | X | | <u>Nos encontramos en proceso de adquisición de un préstamo con el banco CIBC ubicado en las islas cayman a un plazo de 7 años.</u> | Si aumenta el nivel de incobrabilidad, el impacto negativo afectará la capacidad de pago de la cooperativa y según cláusulas del préstamo, la mora por impago será del 5% mensual y tendrá la potestad para embargar los bienes. | -3 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | -9 |
| Óptimo del factor | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | -100% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | | | | |
| Iniciativa estratégica: Rifa de 20 electrodomésticos, 1 carro nuevo, 10 boletos de viaje al extranjero con gastos pagados, celebración del día del niño, día de la madre y día del padre en casa matriz. | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| 1. ¿Cuánto se ha incluido dentro del presupuesto como gasto en la iniciativa estratégica arriba descrita? | - | - | Se estima que el gasto ascenderá a \$45,000.00 pero el vehículo el cual representa el 75% del gasto se sacará con financiamiento a tasa especial para 4 años. | | -1 |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 2. De acuerdo al monto determinado como gasto, ¿Representa una cantidad significativa en lo que se espera mantener como porcentaje mínimo de financiamiento externo? | - | - | Si lo representa pero se establecerán requisitos para participar en las rifas, ejemplo de ello es que para nuevos asociados deben abrir cuenta de a plazo con mínimo de \$1,000.00 entre otros. | Gracias a estas rifas la cooperativa podrá captar más fondo lo cual significa que podrá otorgar más créditos y por ende aumento en los ingresos. | 1 |
| 3 ¿Adquirirán un préstamo para la compra de estos beneficios? | X | | Se hará un préstamo con el banco CITI para la compra de los electrodomésticos y de los boletos aéreos y para el vehículo se obtendrá al crédito con Crédi Q. | | -1 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | -1 |
| Optimo del factor | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | -11% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | | | | |
| Iniciativa estratégica : Aumento de publicidad en televisión, periódicos, radio y banners en carreteras y zonas concurridas | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| 1. ¿Cuánto se ha incluido dentro del presupuesto como gasto esperado en la iniciativa estratégica arriba descrita? | - | - | El gasto en publicidad puede variar, sin embargo, lo estimado para cada año es: 1. Para el primer año \$12,000.00 2. Para el segundo año \$18,000.00 3. Para el tercer año \$23,000.00 | A pesar que el monto no es significativo en relación a la cifra mínima de financiamiento externo se espera que pueda tener influencia considerando la suma de las inversiones proyectadas por ellos la ponderación descrita se deja en negativa baja | -1 |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 2. De acuerdo al monto determinado como gasto, ¿Representa una cantidad significativa en lo que se espera mantener como porcentaje mínimo de financiamiento externo? | | X | | A pesar que el monto no es significativo en relación a la cifra mínima de financiamiento externo se espera que pueda tener influencia considerando la suma de las inversiones proyectadas por ellos la ponderación descrita se deja en negativa baja | -1 |
| 3. ¿Para el pago de publicidad se utilizarán fondos propios o se obtendrá financiamiento externo? | - | - | Fondos propios | Ya que se utilizarán fondos propios no tendrá ningún grado de influencia en el objetivo por eso la ponderación es 0, sin embargo, se debe monitorear si en el transcurso de la operaciones se presenta algún cambio en las circunstancias que pueda tener efectos en la decisión | 0 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | -2 |
| Optimo del factor | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | -22% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | | | | |
| Iniciativa estratégica : Compra de locales en San Salvador y San Miguel para aperturar nuevas sucursales. | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| 1. ¿Qué tipo de impacto espera que la compra de locales en San Salvador y San Miguel tenga en el cumplimiento del objetivo de mantener bajo los niveles de financiamiento externo? | - | - | Se espera que los ingresos individuales de cada sucursal sean iguales a los de la sucursal existente, por lo que cada sucursal se autosostendrá sin necesidad de depender de otra. | Para no aumentar el financiamiento externo, hubiese sido una mejor opción el arrendar locales que comprarlos. | -2 |

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 2. De acuerdo al monto determinado como gasto, ¿Representa una cantidad significativa en lo que se espera mantener como porcentaje mínimo de financiamiento externo? | - | - | Si representa otro aumento en el endeudamiento pero el plazo de adquisición será a 15 años y debido al autosostenimiento de cada sucursal, no se espera que el impacto consolidado sea tan grande en los resultados. | | -1 |
| 3 ¿Adquirirán un préstamo para la compra de estos locales? | X | | El monto a financiar será de \$100,000.00 y se está adquiriendo el préstamo a través del mismo contrato con el CIBC de las islas cayman. | La suma de todos los planes conllevará un gran impacto en las CXP y por ende el financiamiento externo ahogara a la entidad. | -2 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | -5 |
| Optimo del factor | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | -56% |
| Objetivos estratégico relacionado: OE10: Incrementar la captación de fondos | Respuesta | | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Iniciativa estratégica: Aumento de publicidad en televisión, periódicos, radio y banners en carreteras y zonas concurridas. | | | | | |
| 1. ¿Se ha desarrollado publicidad para cubrir la captación de fondos? | | X | | | -3 |
| 2. ¿Les parece llamativo el mensaje que transmitirán en televisión, periódicos y banners a los asociados la publicidad de captación de fondos? | X | | | Según los comentarios de los asociados el mensaje que se transmitirá les parece muy llamativo y adecuado | 3 |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 3. ¿Posee la cooperativa reconocimiento a nivel nacional? | X | | | | 3 |
| 4. ¿Se ha establecido un presupuesto para la publicidad? | X | | | | 3 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 6 |
| Optimo del factor | | | | | 12 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 50% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Iniciativa estratégica: Compra de locales en San Salvador y San Miguel para aperturar nuevas sucursales. | | | | | |
| 1. ¿ En que porcentaje se espera incremente la captación de fondos con la compra de locales en San Salvador y San Miguel? | - | - | Se espera que la captación de fondos incremente de la siguiente manera: 1. Para el primer año \$10,000.00 2. Para el segundo año \$15,000.00 3. Para el tercer año \$21,000.00 | La compra de locales, según las proyecciones de la cooperativa influirán de manera significativa en el cumplimiento del objetivo | 3 |
| 2. ¿Se encuentran las proyecciones de incremento de captación de fondos sobre bases estadísticas sólidas y estudio de mercado? | | X | | Si bien no están sobre bases estadísticas las proyecciones en años anteriores han sido relativamente acertadas por tanto la ponderación es negativa baja | -1 |
| 3. ¿ El aumento esperado en la captación de fondos es razonable de acuerdo a las condiciones del mercado? | X | | | | 3 |
| 4. ¿Han realizado estudio de factibilidad técnica, de mercado y económica para la apertura de nuevos locales? | | X | Los lugares se escogieron en base a la cocurrencia de personas. | El no realizar el estudio de factibilidad, se corre el riesgo que las aperturas sean un fracaso y se afecte de gran manera el negocio en marcha. | -3 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 2 |
| Optimo del factor | | | | | 12 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 17% |

| Objetivos estratégico relacionado: OE13: Mantener la morosidad en niveles aceptablemente bajos. | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| | SI | NO | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas Iniciativa estratégica: Política de otorgamiento de crédito enfocado a historiales de bajo riesgo. | | | | | |
| 1. ¿Se encuentran bien definidos los límites y responsabilidades de las partes involucradas en el otorgamiento? | X | | | | 3 |
| 2. ¿Cuales de los siguientes aspectos están definidos en la política de crédito a historiales de bajo riesgo? A. Misión B. Objetivo C. Alcance D. Requisitos para la apertura E. Criterios de aprobación F. Garantías H. Ratios e indicadores de gestión y control. | - | - | A. Misión B. Objetivo C. Alcance D. Requisitos para la apertura | Faltan los aspectos restantes para tener una buena y acertada política. | 2 |
| 3. ¿Poseen parámetros para otorgar o no el crédito? | X | | 1. No se otorgará crédito si tienen deudas no canceladas. 2. No se otorgará crédito si poseen una deuda mayor a \$4,000.00 | Deben de existir más filtros para determinar si el aplicante al préstamo es objeto o no del otorgamiento de este. | -1 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 4 |
| Optimo del factor | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 44% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Iniciativa estratégica: Creación de línea de crédito destinado al financiamiento de vehículos. | | | | | |
| 1. ¿Actualmente poseen demanda para la adquisición de crédito para vehículos? | X | | Semanalmente recibimos consultas por este tipo de financiamiento | | 2 |
| 2. ¿Existen políticas y manuales de procedimientos para el otorgamiento de créditos de vehículos? | X | - | Las políticas y manuales ya fueron aprobadas e incluso ya se dieron las capacitaciones al personal respectivo. | | 2 |
| 3. ¿Está la política de otorgamiento de crédito enfocado en historiales de bajo riesgo de manera influyente en el financiamiento de vehículos? | - | - | Los préstamos a otorgar no dependerán del historial de crédito debido a que se obtendrá como garantía los vehículos a adquirir. | | -2 |
| 4. ¿Está el manual de procedimientos para el financiamiento de vehículos totalmente asimilado por los ejecutivos de crédito? | | X | | Se revisó mediante muestra, con los resultados obtenidos determinamos que el personal tiene dudas sobre algunos aspectos de los procedimientos | -2 |
| 5. ¿ En cuánto se ha proyectado el nivel de morosidad proveniente de el otorgamiento de crédito destinado al financiamiento de vehículos? | - | - | Se espera que sea de un 8% del total de esta cartera. | Es bastante probable que el porcentaje sea mayor ya que no habrá filtros con base al historial de crédito. | -1 |
| 6.¿ Han establecido las políticas de crédito para el otorgamiento de los créditos destinado a vehículos? | | X | Actualmente nos encontramos trabajando en las políticas para otorgar los mejores beneficios a los clientes correctos. | | -3 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | -4 |
| Óptimo del factor | | | | | 18 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | -22% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Iniciativa estratégica: Capacitación en optimización de cobros del Banco Santander. | | | | | |
| 1. ¿Se encuentra todo el personal de cobranza incluido en la capacitación a impartir? | | X | Si bien no todo el personal estará involucrado se replicará el conocimiento a los demás | Ya que el replicar el conocimiento a los demás lleva implícito el transmitir información inconclusa se califica en impacto negativo medio | -2 |
| 2. ¿Cuántas horas de capacitación efectivas se establecieron en el contrato de servicios con Santander? | - | - | En promedio se impartirán 16 horas de capacitación efectivas | | 1 |
| 3. ¿Por qué seleccionaron al Banco Santander como proveedor para la prestación de las capacitaciones? | - | - | Por su trayectoria y reconocimiento | Faltó considerar la evaluación de otros proveedores de servicios de capacitación | 1 |
| 4. ¿Posee el banco Santander estándares internacionales y reconocimientos en la optimización en la cobranza de créditos? | X | | | | 3 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 3 |
| Optimo del factor | | | | | 12 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 25% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| | Iniciativa estratégica: Aumento de personal en área de cobros. | | | | |
| 1. ¿Se tiene definido el perfil ideal de la persona que se incluirá en el área de cobros? | X | | | | 3 |
| 2. ¿Qué herramientas o medios se utilizarán para la búsqueda de los candidatos? | - | - | Periódicos y bolsas de trabajo virtual | Con los periódicos y bolsas de trabajo virtual se cubre una parte significativa del mercado laboral por tanto el impacto es positivo medio | 2 |
| 3. ¿En qué medida aumentará la recuperación de las deudas si se aumenta el personal? | - | - | Se espera que se aumente la recuperación de deudas en morosidad a una tasa en aumento del 2.75% cada año | Las cifras determinadas por la administración se encuentran en niveles bajos por lo que la ponderación subsecuente se establece como positiva bajo | 1 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 6 |
| Optimo del factor | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 67% |

| Objetivos estratégico relacionado: OE9: Aperturar 2 nuevas sucursales. | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | | | |
| Iniciativa estratégica: Compra de locales en San Salvador y San Miguel para aperturar nuevas sucursales. | | | | | |
| 1. ¿Qué tipo de adquisición se ha negociación con el arrendador en San Salvador? A. Arrendamiento operativo B. Arrendamiento financiero C. Contrato de compra-venta | - | - | Contrato de compra-venta | Con este tipo de contrato se asegura la posesión del activo por lo que no habrán problemas de finalización de contrato entre otros. | 3 |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2. ¿Qué tipo de adquisición se ha negociación con el arrendador en San San Miguel? A. Arrendamiento operativo B. Arrendamiento financiero C. Contrato de compra-venta | - | - | Contrato de compra-venta | Con este tipo de contrato se asegura la posesión del activo por lo que no habrán problemas de finalización de contrato entre otros. | 3 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 6 |
| Optimo del factor | | | | | 6 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 100% |

| CUESTIONARIO PARA EVALUAR PERSPECTIVA ASOCIADOS | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Entidad: COSMAS DE R.L. | Respuesta | | Comentario de asociados | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Objetivos estratégico relacionado: OE1: Aumentar los beneficios de ser asociado | | | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | | | |
| Iniciativa estratégica: Compra de rancho en la playa San Diego. | | | | | |
| Dirigido a: Asociados | | | | | |
| 1. ¿Qué tan beneficioso considera la compra de rancho en la playa San Diego en relación a su incorporación a la cooperativa? | - | - | En general las respuestas de los asociados fue: "Es bastante beneficioso porque gracias a ser socios de la cooperativa nos permite gozar de benecios como el uso de un rancho" | | 1 |
| 2. ¿Se han establecido limites para el uso del rancho respecto a una categorización de asociados? | X | | | | 3 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 4 |
| Optimo del factor | | | | | 6 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 67% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Iniciativa estratégica: Rifa de 20 electrodomésticos, 1 carro nuevo, 10 boletos de viaje al extranjero con gastos pagados, celebración del día del niño, día de la madre y día del padre en casa matriz. | SI | NO | Comentario de asociados | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Dirigido a: Asociados/ Clientes | | | | | |
| 1. ¿Qué tan beneficioso considera la rifa de un carro nuevo en relación a su incorporación a la cooperativa? | - | - | | La gran mayoría de asociados contesto que les parece una idea muy acertada y beneficiosa y este tipo de actividades los incentiva a seguir formando parte de la misma por esta razón el impacto se pondera en positivo alto | 3 |
| 2. ¿Qué tan beneficioso considera la rifa de boletos de viaje, electrodomésticos y celebraciones en relación a su incorporación a la cooperativa? | - | - | | La gran mayoría de asociados contesto que les parece una idea muy acertada y beneficiosa y este tipo de actividades los incentiva a seguir formando parte de la misma por esta razón el impacto se pondera en positivo alto | 3 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 6 |
| Optimo del factor | | | | | 6 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 100% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Iniciativa estratégica: Programa de capacitación a microempresarios en temas de: elaboración de plan de negocios, educación financiera, presupuesto e impuestos. | SI | NO | Comentario de asociados | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Dirigido a: Asociados/ Clientes | | | | | |
| 1. ¿Qué tan beneficioso considera las capacitaciones de planes de negocio en relación a su incorporación a la cooperativa? | - | - | En general las respuestas de los asociados fue: "Es beneficioso porque nos permite capacitarnos para poder organizar la forma en que administraremos nuestro negocio, permitiendonos mejorar el rendimiento económico de este" | | 1 |
| 2. ¿Qué tan beneficioso considera las capacitaciones de educación financiera en relación a su incorporación a la cooperativa? | | | En general las respuestas de los asociados fue: "Es benficioso porque como asociado nos permitara mejorar la forma en administramos nuestro dinero y nos ayudara a tomar las mejores desiciones de nuestros recursos financieros" | | 1 |
| 3. ¿Qué tan beneficioso considera las capacitaciones de presupuesto en relación a su incorporación a la cooperativa? | - | - | En general las respuestas de los asociados fue: "Esto permitirá que se pueda planificar y formular los gastos e ingresos previstos, permitiendo administra mejor los recursos" | | 1 |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4. ¿Qué tan beneficioso considera las capacitaciones de impuestos en relación a su incorporación a la cooperativa? | - | En general las respuestas de los asociados fue: "Es necesaria una capacitación en dicha área que permitirá reforzar y actualizar el conocimiento en relación a impuestos" | 1 |
| ∑ Valores obtenidos | | | 4 |
| Optimo del factor | | | 12 |
| Calificación proporcional obtenida | | | 33% |

| Objetivos estratégico relacionado: OE2: Mejorar la atención al asociado | Respuesta | | Comentario de asociados | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| | SI | NO | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | | | | |
| Iniciativa estratégica: Capacitación al personal operativo en atención al cliente. | SI | NO | | | |
| Dirigido a: Asociados | | | | | |
| 1. ¿Cuál ha sido su apreciación en relación al servicio recibido por los cajeros y ejecutivos de crédito? A. Excelente B. Bueno C. Regular D. Pésimo | - | - | Resultados de cuestionario: A. Excelente 31% B. Bueno 25% C. Regular 28% D. Pésimo 16% | Gracias a los resultados del cuestionario se puede constatar que la capacitación al personal que tiene trato directo con asociados será de mucha utilidad pues existe un porcentaje significativo de clientes no satisfechos con la atención (44%), un poco menos de la mitad por tanto es un impacto positivo medio | 2 |

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <p>2. De los siguientes elementos cuales deberían establecerse como prioritarios para mejorar la atención.</p> <p>A. Contar con herramientas y equipo tecnológicos adecuados</p> <p>B. Capacitación al personal en atención especializada</p> <p>C. Ampliar la atención telefónica</p> <p>D. Contar con horarios flexibles</p> <p>E. Apertura de nuevas cajas</p> | - | - | <p>Resultados de cuestionario:</p> <p>A. -----> 6%</p> <p>B. -----> 39%</p> <p>C. -----> 18%</p> <p>D. -----> 21%</p> <p>E. -----> 16%</p> | <p>Gracias a los resultados del cuestionario se observa que de parte de los asociados una capacitación al personal operativo debería establecerse como prioridad, dejando en resaltado que generaría un impacto positivo alto, sin embargo es de resaltar la segunda opción en términos de relevancia pues un 21% considera importante contar con horarios flexibles</p> | 3 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 5 |
| Optimo del factor | | | | | 6 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 83% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas | SI | NO | Comentario de asociados | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Iniciativa estratégica: Apertura de nueva caja en casa matriz. | | | | | |
| Dirigido a: Asociados/Clientes | | | | | |
| 1. ¿Existe una creciente demanda para la colocación de una nueva caja? | X | | | Existe una creciente demanda, pero no se considera que sea alta, por eso la calificación | 1 |
| 2. ¿Considera que con la apertura de nueva caja en la casa matriz se agilizarán los tiempos de espera? | X | | | | 2 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 3 |
| Optimo del factor | | | | | 6 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 50% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | SI | NO | Comentario de asociados | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|------------------------------------------------------------------------------|--|----|----|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Iniciativa estratégica: Remodelación en casa matriz | | | | | | |
| Dirigido a: Asociados/Clientes | | | | | | |
| 1. ¿Qué opinión sostiene actualmente de las instalaciones de la cooperativa? | | | | Resultados de cuestionario: | Con la remodelación en la casa matriz se espera que la apreciación del asociado de la atención brindada no influya de gran manera ya que existen pocos comentarios negativos de la apariencia, en cambio, los asociados centran su atención en el poco espacio de la casa matriz | 1 |
| A. Modernas | | | | A. -----> 19% | | |
| B. Aseadas | | | | B. -----> 22% | | |
| C. Cómodas | | | | C. -----> 18% | | |
| D. Pésimas | | | | D. -----> 3% | | |
| E. Necesitan mejorar | | | | E. -----> 8% | | |
| F. Espacios reducidos para la atención al público | | | | F. -----> 26% | | |
| G. Otro | | | | G. -----> 2% | | |
| Σ Valores obtenidos | | | | | | 1 |
| Optimo del factor | | | | | | 3 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | | 33% |

| Objetivos estratégico relacionado: OE12: Incrementar el número de asociados | | Respuesta | | Comentario de asociados | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------|----|-------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | SI | NO | | | |
| Iniciativa estratégica: Desarrollo de interfaz de página web para la comodidad del usuario y personalización de la misma. | | | | | | |
| Dirigido a: Asociados/Clientes | | | | | | |
| 1. Si la cooperativa desarrollase una página web que permita al usuario realizar consultas de estados de cuenta, preingreso y autorización de créditos, pagos de servicios, ¿Se registraría para poder hacer uso de los servicios mencionados? | | X | | | | 3 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | | 3 |
| Optimo del factor | | | | | | 3 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | | 100% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Iniciativa estratégica: Compra de rancho en playa San Diego | SI | NO | Comentario de asociados | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Dirigido a: Asociados/Clientes | | | | | |
| 1. En su decisión de formar parte de una cooperativa, ¿Considera el hecho de poder hacer uso de espacios recreativos como un rancho de playa? | - | - | Resultados del cuestionario: A. Si 55% B. No 45% | Un 55% de los encuestados basa su decisión de formar parte de una cooperativa en el hecho de si cuenta con rancho por tanto la compra del mismo se espera ayude a cubrir el objetivo estratégico en la misma proporción por tanto el impacto es positivo medio | 2 |
| 2. ¿Conoce de otras cooperativas que brinden el beneficio de hacer uso de sus instalaciones como ranchos de playa? | - | - | Resultados del cuestionario: A. Si 69% B. No 31% | Ya que los asociados conocen otras cooperativas que ya cuentan con rancho de playa la competencia hace que el objetivo se vea más en riesgo en cuanto a su cumplimiento por tanto este apartado se pondera en negativo bajo | -1 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 1 |
| Optimo del factor | | | | | 6 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 17% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Iniciativa estratégica: Aumento de publicidad en televisión, periódicos, radio y banners en carreteras y zonas concurridas. | SI | NO | Comentario de asociados | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Dirigido a: Asociados/Clientes | | | | | |
| 1. ¿Por qué medio de comunicación se enteró de los servicios que brinda la cooperativa? A. Por televisión B. Por periódicos. C. Por radio D. Por banners | - | - | Resultados del cuestionario: A. Por televisión 7% B. Por periódicos. 45% C. Por radio 10% D. Por banners 31% | En vista que el medio en el cual existe mayor número de audiencia es el periódico y el mismo presenta ciertas limitantes al presentar los servicios se pondera en positivo bajo | 1 |
| 2. ¿Qué opinión se formó de la cooperativa luego de escuchar y ver los anuncios y publicidad de la misma? | - | - | En general la respuesta de los asociados fue: "Una opinión positiva, ya que me hizo tomar la decisión de volverme socio de la cooperativa al escuchar los beneficios que esta brinda" | A juicio del auditor existe una buena aceptación del público de los anuncios, sin embargo hace falta incursionar más en los demás medios de mayor audiencia como la televisión por tanto el impacto se establece en positivo bajo | 2 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 3 |
| Optimo del factor | | | | | 6 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 50% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Iniciativa estratégica: Compra de locales en San Salvador y San Miguel para aperturar nuevas sucursales. | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Dirigido a: Consejo de administración | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ¿En cuánto se ha estimado el incremento en el número de asociados gracias a la apertura de nuevas sucursales en San Salvador y San Miguel? | - | - | La estimación arrojó la siguiente información: 1. Aumento en colocación de crédito - En el primer año 5% - En el segundo año 7% - En el tercer año 8% 2. Aumento en captación de fondos - En el primer año 5% - En el segundo año 15% - En el tercer año 20% | Las estimaciones en el incremento del número de asociados por la apertura de nuevas sucursales tanto por colocación como captación de fondos no se consideran elevadas por tanto el impacto se estima positivo medio | 2 |
| 2. ¿Se inhuirá en la publicidad el anuncio de las nuevas sucursales que estarán disponibles? | X | | | | 3 |
| 3. ¿Se ofrecerá algún tipo de promoción en las nuevas sucursales por apertura? | | X | | | -3 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 2 |
| Optimo del factor | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 22% |

| CUESTIONARIO PARA EVALUAR PERSPECTIVA PROCESO INTERNO | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------|----|---------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Entidad: COSMAS DE R.L. | | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Dirigido a: Consejo de administración | | | | | | |
| Objetivos estratégico relacionado: OE3: Potenciar el uso de tecnologías de información. | | | | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | SI | NO | | | |
| Iniciativa estratégica: Desarrollo de interfaz de página web para la comodidad del usuario y personalización de la misma. | | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1. ¿Cuenta el departamento de IT con la capacitación para el diseño de páginas web y seguridad informática? | | X | | Se debe de incurrir en un plan de capacitación | -3 |
| 2. ¿Se han considerado estándares reconocidos como W3C para la creación de la página? | X | | | | 3 |
| 3. ¿Se desarrollarán técnicas para el posicionamiento web-SEO? | X | | | | 3 |
| 4. ¿La interfaz prevista es cómoda y fácil de asimilar para los usuarios? | X | | | | 2 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 5 |
| Optimo del factor | | | | | 12 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 42% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Iniciativa estratégica: Incorporación de software Pega Credit Risk Management. | | | | | |
| 1. ¿Estará contemplado en el contrato de servicios el soporte técnico al programa Pega Credit Risk Management? | X | | | | 3 |
| 2. ¿Se conocen todas las funciones y tareas que el programa contempla y analiza? | | X | Aún no se conocen pero en las futuras implementaciones y capacitaciones se incluirán | Si bien es cierto existen funciones y tareas que se desconocen se ha incluido dentro de la planeación la explicación y clarificación de los mismos por tanto no hay un impacto negativo y se deja establecido un positivo medio en el objetivo que se quiere cubrir | 2 |
| 3 ¿Se ha realizado el estudio de ciclo de vida de los sistemas de información para la incorporacion de este software? | X | | | | 3 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 8 |
| Optimo del factor | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 89% |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Objetivos estratégico relacionado: OE4: Creación de página web interactiva | Respuesta | | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Iniciativa estratégica: Desarrollo de interfaz de página web para la comodidad del usuario y personalización de la misma. | | | | | |
| 1. ¿Se han considerado estándares reconocidos como W3C para la creación de la página? | X | | | | 3 |
| 2. ¿Se desarrollarán técnicas para el posicionamiento web-SEO? | X | | | | 3 |
| 3. ¿La interfaz prevista es cómoda y fácil de asimilar para los usuarios? | X | | | | 3 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 9 |
| Optimo del factor | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 100% |
| Objetivos estratégico relacionado: OE5: Establecimiento de nuevos productos y servicios | Respuesta | | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Iniciativa estratégica: Creación de línea de crédito destinado al financiamiento de vehículos. | | | | | |
| 1. ¿Existe una creciente demanda de productos y servicios financieros aún no cubiertos por la cooperativa? | X | | | | 3 |
| 2. De acuerdo a las proyecciones del incremento en la colocación de crédito, ¿cuánto representarán los ingresos provenientes de la creación de la línea de crédito destinada al financiamiento de vehículos? | - | - | Del total de ingresos esperados en el primer año representarán un 4%, del segundo año un 7% y del tercer año un 11% | La nueva línea de crédito se espera no sea representativa del total de ingresos pero en vista que año con año se incrementará se pondera en positivo medio | 2 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 5 |
| Optimo del factor | | | | | 6 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 83% |

| Objetivos estratégico relacionado: OE7: Agilizar el proceso de recuperación de mora | | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------|----|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | SI | NO | | | |
| Iniciativa estratégica: Capacitación en optimización de cobros del Banco Santander. | | | | | | |
| 1. ¿Se encuentra todo el personal de cobranza incluido en la capacitación a impartir? | | X | | | | 3 |
| 2. ¿Cuál será el método para llevar a cabo las capacitaciones y la recurrencia de estas? | | - | - | Seminario y talleres 2 veces por semana, duración de 3 meses aproximadamente | | 3 |
| 3. ¿Posee el banco Santander estándares internacionales y reconocimientos en la optimización en la cobranza de créditos? | | X | | | | 3 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | | 9 |
| Optimo del factor | | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | | 100% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Iniciativa estratégica: Aumento de personal en área de cobros | | | | | | |
| 1. ¿Se tiene definido el perfil ideal de la persona que se incluirá en el área de cobros? | | X | | | | 3 |
| 2. ¿Qué herramientas o medios se utilizarán para la búsqueda de los candidatos? | | - | - | Periódicos y bolsas de trabajo virtual | Con los periódicos y bolsas de trabajo virtual se cubre una parte significativa del mercado laboral por tanto el impacto es positivo medio | 2 |
| 3. ¿De qué manera determinaron la necesidad de nuevo personal para los servicios actualmente prestados más los que se ofrecerán en el mediano y largo plazo? | | - | - | En base a los niveles de morosidad | Las bases sobre las cuales se tomaron la decisión de incluir nuevo personal no están sentadas en fundamentos sólidos por tanto el impacto se pondera en positivo bajo | 1 |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 4. ¿En qué medida aumentará la recuperación de las deudas si se aumenta el personal? | - | - | Se espera que se aumente la recuperación de deudas en morosidad a una tasa en aumento del 2.75% cada año | Las cifras determinadas por la administración se encuentran en niveles bajos por lo que la ponderación subsecuente se establece como positiva bajo | 1 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 7 |
| Óptimo del factor | | | | | 12 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 58% |
| CUESTIONARIO PARA EVALUAR PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | | |
| Entidad: COSMAS DE R.L. | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Objetivos estratégico relacionado: OE6: Mantener capacitado al personal en sus áreas respectivas | | | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | | | | |
| Iniciativa estratégica: Capacitación al personal operativo en atención al cliente. | SI | NO | | | |
| Dirigido a: Empleados | | | | | |
| 1. ¿Está satisfecho con la retribución económica recibida por su trabajo y desempeño? | - | - | Resultados del cuestionario: A. Si 81% B. No 19% | Casi el total de empleados está satisfecho con su retribución económica, esto lleva a ponderar un impacto positivo alto | 3 |
| 2. ¿Considera que sus supervisores toman en cuenta sus opiniones y sugerencias? | - | - | Resultados del cuestionario: A. Si 54% B. No 46% | La mitad de empleados sienten que sus opiniones son consideradas por sus supervisores y gerentes, por tanto el impacto se estima en positivo medio | 2 |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 3. ¿Que nivel de satisfacción estima actualmente con su trabajo y actividades? A. Muy satisfecho B. Satisfecho C. Poco satisfecho D. Nada satisfecho | - | - | Resultados del cuestionario: A. Muy satisfecho 12% B. Satisfecho 19% C. Poco satisfecho 29% D. Nada satisfecho 20% | Existe un porcentaje significativo de empleados que no están satisfechos con su trabajo (49%) lo cual es relevante para que el cumplimiento del objetivo y que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento esté cubierta, la ponderación a juicio del auditor se estable en negativa media | -2 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 3 |
| Optimo del factor | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 33% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | | | | Calificación final |
| Iniciativa estratégica: Capacitación al personal operativo en atención al cliente. | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | |
| Dirigido a: Consejo de administración | | | | | |
| 1. ¿Contratarán los servicios de capacitación a una entidad externa o será alguien dentro de la asociación quien la brindará? | - | - | Será el mejor empleado del área el encargado de brindar la capacitación. | | 1 |
| 2. ¿Qué tan frecuentes serán las capacitaciones a los empleados? | - | - | Dos veces al año y no es obligación asistir. | | 1 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 2 |
| Optimo del factor | | | | | 6 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 33% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Iniciativas estratégicas | | | | | Calificación final |
| Iniciativa estratégica: Capacitación en optimización de cobros del Banco Santander. | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | |
| Dirigido a: Consejo de administración | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ¿Porqué seleccionaron al Banco Santander como proveedor para la prestación de las capacitaciones? | - | - | Por su trayectoria y reconocimiento | Si bien la trayectoria y reconocimiento de una entidad para contratar los servicios es importante hay otros factores que debieron considerarse para seleccionar un proveedor razón que lleva a determinar el impacto en positivo bajo | 1 |
| 2. ¿Se realizarán cambios en el proceso de cobros actual para optimizar la ejecución de este? | X | | | Luego de indagar qué tipos de cambios tomaría la administración, dejaron saber que esperan que sean pocos por tanto el elemento de poca flexibilidad conlleva a determinar un impacto positivo bajo | 1 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 2 |
| Optimo del factor | | | | | 6 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 33% |

Los resultados individuales se llevan a la matriz de iniciativas estratégicas para tener un panorama general de los resultados obtenidos.

| | OE1 | OE2 | OE3 | OE4 | OE5 | OE6 | OE7 | OE8 | OE9 | OE10 | OE11 | OE12 | OE13 | Ponderación horizontal total |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------------------------------|
| Desarrollo de interfaz de página web para la comodidad del usuario y personalización de la misma. | | | 2 | 3 | | | | | | | | 3 | | 8 |
| Capacitación al personal operativo en atención al cliente. | | 3 | | | | 1 | | | | | | | | 4 |
| Apertura de nueva caja en casa matriz. | | 2 | | | | | | | | | | | | 2 |
| Compra de rancho en la playa San Diego. | 3 | | | | | | | | | | -3 | 1 | | 1 |
| Rifa de 20 electrodomésticos, 1 carro nuevo, 10 boletos de viaje al extranjero con gastos pagados, celebración del día del niño, día de la madre y día del padre en casa matriz. | 3 | | | | | | | | | | -1 | | | 2 |
| Programa de capacitación a microempresarios en temas de: elaboración de plan de negocios, educación financiera, presupuesto e impuestos. | 1 | | | | | | | | | | | | | 1 |
| Aumento de publicidad en televisión, periódicos, radio y banners en carreteras y zonas concurridas. | | | | | | | | 2 | | 2 | -1 | 2 | | 5 |
| Compra de locales en San Salvador y San Miguel para aperturar nuevas sucursales. | | | | | | | | 1 | 3 | 1 | -2 | 1 | | 4 |
| Remodelación de casa matriz | | 1 | | | | | | | | | | | | 1 |
| Incorporación de software Pega Credit Risk Management | | | 3 | | | | | | | | | | | 3 |
| Política de otorgamiento de crédito enfocado a historiales de bajo riesgo | | | | | | | | -3 | | | | | 2 | -1 |
| Creación de línea de crédito para el financiamiento de vehículos | | | | | 3 | | | 2 | | | | | -1 | 4 |
| Capacitación en optimización de cobros del Banco Santander | | | | | | 1 | 3 | | | | | | 1 | 5 |
| Aumento de personal en área de cobros | | | | | | | 2 | | | | | | 3 | 5 |
| Ponderación vertical total | 7 | 6 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | -7 | 7 | 5 | |

Matriz de impacto de iniciativas estratégicas

De la matriz expuesta se puede deducir que los esfuerzos de la administración se están enfocando en mejorar la atención del asociado y los beneficios del mismo, lo cual será su principal ventaja competitiva, por otra parte, su objetivo de mantener bajo los niveles de financiamiento externo se ve deteriorado por los grandes niveles de inversión que se pretenden obtener.

Por último, mencionar que la iniciativa que presenta un efecto negativo es: política de otorgamiento de créditos a solicitudes con bajos índices de riesgo; ya permite que los niveles de morosidad se mantengan en niveles aceptables sin embargo menoscaba el objetivo estratégico que consiste en el aumento de la colocación de créditos, por tanto, se planteará a la administración cuál debe prevalecer debido a su importancia.

4.5.4 Establecimiento de indicadores clave de desempeño

Dentro de este apartado se deben crear indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos planteados ya que de esta manera se podrá realizar un seguimiento constante de los mismos, lo cual ayudará a la activación de alertas cuando no se cumplan o estén lejos de cumplirse las metas trazadas por la compañía en un período dado para así tomar las medidas correctivas que sean necesarias, también pueden servir de apoyo en las auditorías de gestión debido a que incluyen mediciones de eficiencia y eficacia en algunos casos.

Para el caso de COSMAS de R.L. se establecieron los siguientes indicadores clave de desempeño:

OE1: Aumentar los beneficios de ser socios de la cooperativa.

| | |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 1: | Aumento de beneficios actuales |
| Definición: | Se establecerá el grado de aumento de los beneficios de la anterior administración a los asociados con la actual |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | 3 años |
| Meta: | Duplicar los beneficios de la anterior administración |
| Fórmula: | $(\text{Beneficios actuales} / \text{beneficios anteriores}) * 100$ |

| | |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 2: | Incorporación de nuevos beneficios |
| Definición: | Se medirá el tiempo en incorporar nuevos beneficios a los asociados. |
| Frecuencia: | Semestral |
| Duración: | 3 años |
| Meta: | Incorporar 1 nuevo beneficio cada semestre |
| Fórmula: | $(\text{Beneficio incorporado} / 6) * 100$ |

OE2: Mejorar la atención del asociado en base a quejas y reclamos comunes

| | |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 3: | Número de quejas y reclamos |
| Definición: | Se evaluará si se ha mejorado la atención al asociado por medio del número de quejas y reclamos de los mismos. |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta: | ≤ 10 quejas o reclamos |
| Fórmula: | $(\# \text{ De quejas o reclamos} / 10) * 100$ |

| | |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 4: | Índice de satisfacción del asociado |
| Definición: | Se realizarán encuestas directas con asociados para documentar su apreciación en cuanto a atención y rapidez. |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta: | 90% de clientes en nivel de "Muy satisfecho" |
| Fórmula: | $(\# \text{ De asociados muy satisfechos con el servicio} / \text{Total de asociados encuestas}) * 100$ |

| | |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 5: | Automatización de procedimientos |
| Definición: | Se llevarán registros del número de procesos sujetos a automatización y del grado de aplicación de los mismos |
| Frecuencia: | Anual |
| Duración: | 3 años |
| Meta: | 10 procedimientos automatizados |
| Fórmula: | $(\text{Número de procesos automatizados} / 10) * 100$ |

OE4: Creación de página web interactiva

| | |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 6: | Promedio de visitas a página web |
| Definición: | Se llevará un registro o bitácora del tráfico de personas que ingresan a la página web y sus consultas más frecuentes |
| Frecuencia: | Semanal |
| Duración: | Indefinido |
| Meta: | De 20 a 40 visitas |
| Fórmula: | N/A |

| | |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 7: | Formulario de solicitud de información |
| Definición: | Se comunicará con visitantes que deciden llenar formularios preestablecidos solicitando información |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta: | Acuerdos con al menos 10 personas |
| Fórmula: | $(\# \text{ De acuerdos} / 10) * 100$ |

| | |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 8: | Porcentaje de suscripciones |
| Definición: | Verificar el número de personas que decidieron suscribirse para ser notificados de promociones, rifas y eventos. |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta: | 20 |
| Fórmula: | $(\# \text{ De suscripciones} / 20) * 100$ |

OE5: Establecimiento de nuevos productos y servicios

| | |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 9: | Número de productos y servicios lanzados al mercado |
| Definición: | Se medirá el número de productos o servicios lanzados al público por la administración en el período que los estatus le otorgan para ejercer su cargo |
| Frecuencia: | Anual |
| Duración: | 3 años |
| Meta: | Creación de 1 nuevo producto o servicio |
| Fórmula: | $(\# \text{ Productos aprobados} / 3) * 100$ |

| | |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 10: | Porcentaje de ingresos de nuevos productos |
| Definición: | Se medirá que tan representativos y rentables son los ingresos provenientes de nuevos productos en relación a los demás |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | 3 años |
| Meta: | 10% de representación del total de ingresos |
| Fórmula: | $(\text{Ingresos provenientes de nuevos productos o servicios} / \text{Total de ingresos}) * 100$ |

OE6: Mantener capacitado al personal en sus áreas respectivas

| | |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 11: | Calidad de capacitación en área respectiva |
| Definición: | Se recopilarán datos directamente de los empleados consultándoles que tan satisfechos y preparados se consideran luego de haber recibido las capacitaciones |
| Frecuencia: | Semestral |
| Duración: | 3 años |
| Meta: | 80% de los empleados satisfechos con las capacitaciones |
| Fórmula: | $(\text{Número de empleados satisfechos con la capacitación} / \text{Total de empleados}) * 100$ |

OE7: Agilizar el proceso de recuperación de mora

| | |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 12: | Disminución de morosidad |
| Definición: | Se analizará que tanto disminuye las carteras de préstamos en mora una vez aplicados los procesos de agilización |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | 3 años |
| Meta: | Reducción del 4% de morosidad |
| Fórmula: | $(\text{Monto de cartera en morosidad a principios de mes} - \text{Monto de cartera en morosidad al final de mes}) / \text{Monto de cartera en morosidad a principios de mes} * 100$ |

OE8: Incrementar la colocación de créditos

| | |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 13: | Aumento de créditos |
| Definición: | Se debe medir el aumento en la colocación de los diferentes tipos de créditos otorgados |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta: | Aumento de 3% de la cartera de préstamos de vivienda Aumento del 5% de la cartera de préstamos para consumo Aumento del 5% de la cartera de préstamos empresarial |
| Fórmula: | $(\text{Cartera de préstamos vigente} - \text{cartera de préstamos mes anterior}) / \text{cartera de préstamos mes anterior} * 100$ |

OE9: Aperturar 2 nuevas sucursales.

| | |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 14: | Apertura de nuevas sucursales |
| Definición: | Se medirán los porcentajes de avances de las negociaciones y/o construcción de nuevos locales |
| Frecuencia: | Anual |
| Duración: | 2 años |
| Meta: | Aperturar 1 sucursal cada año |
| Fórmula: | % De avance de construcción por perito evaluador |

OE10: Incrementar la captación de fondos

| | |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 15: | Aumento de captación |
| Definición: | Se debe medir el aumento en la captación de fondos en las diferentes categorías |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta: | Aumento de 6% del ahorro corriente Aumento del 3% del ahorro programado Aumento del 10% de depósitos a plazo |
| Fórmula: | $(\text{Cartera de ahorro vigente} - \text{cartera de ahorro mes anterior} / \text{cartera de ahorro del mes anterior}) * 100$ |

OE11: Mantener la poca dependencia de financiamiento externo

| | |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 16: | Porcentaje de financiamiento externo |
| Definición: | Se medirá el porcentaje de financiamiento externo en relación al financiamiento total |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | 3 años |
| Meta: | 30% o < de financiamiento externo en relación a financiamiento interno |
| Fórmula: | $(\text{Financiamiento externo} / \text{financiamiento total}) * 100$ |

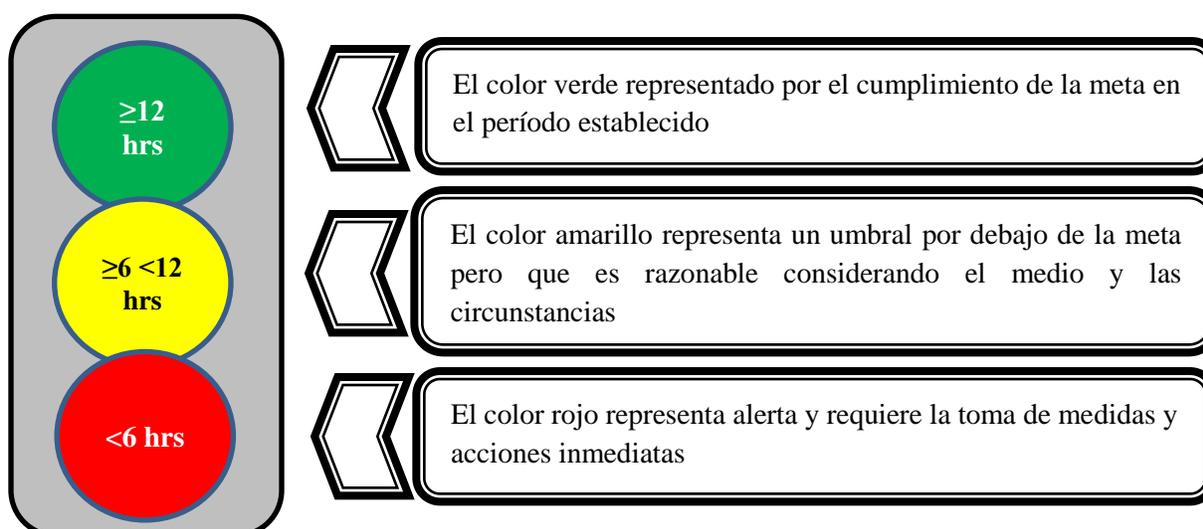
OE12: Incrementar el número de asociados en la cooperativa

| | |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 17: | Número de asociados |
| Definición: | Se verificará el aumento gradual de asociados a la cooperativa |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta: | 5 asociados o más |
| Fórmula: | $(\# \text{ de nuevos asociados} / 5) * 100$ |

OE13: Mantener la morosidad en niveles aceptablemente bajos

| | |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador No. 18: | Nivel de morosidad |
| Definición: | Se debe medir los niveles de morosidad que son tolerables para la administración |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta: | Mantener el nivel de morosidad en un 20% o menos de la cartera de préstamos |
| Fórmula: | $(\text{Morosidad en la cartera de préstamos} / \text{Monto de la cartera de préstamos}) * 100$ |

Seguidamente se puede construir un semáforo para cada indicador en el que se representen umbrales de cumplimiento; por ejemplo, el color verde representa que se alcanzó la meta o inclusive se rebasó, el amarillo como un porcentaje por debajo de la meta pero que resulta razonable debido a las circunstancias, y el color rojo como una alerta que requiere atención inmediata y su gestión o respuesta concreta para corregir su rumbo.



4.5.5 Identificación y evaluación de riesgos relevantes.

A) Identificación de riesgos

Como parte del proceso de una sana gestión de riesgos la cooperativa COSMAS debe identificar los riesgos a los que están expuestos y que suponen una amenaza al cumplimiento de objetivos estratégicos, sin embargo, la cooperativa aún no posee definida una metodología para su identificación, así como ponderación en términos de probabilidad e impacto, por tanto el auditor interno apoyó en la tarea de su adecuado procedimiento y selección.

La identificación de riesgos se basó en el plan estratégico de la cooperativa y como fruto del esfuerzo tanto de la administración como del auditor interno se determinaron una serie de riesgos y sus respectivas descripciones las cual se muestra en la siguiente tabla.

| Objetivo estratégico | Tipo de riesgo | Descripción del riesgo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OE8: Incrementar la colocación de créditos OE12: Incrementar el número de asociados en la cooperativa | Riesgo crediticio | Pérdidas por impagos, aumento de la morosidad, mala evaluación del asociado por presión en el cumplimiento de metas. |
| OE9: Aperturar 2 nuevas sucursales. OE11: Mantener la poca dependencia de financiamiento externo | Riesgo liquidez | Impago de obligaciones contractuales, disminución considerable de índices de solvencia y liquidez. |
| OE5: Establecimiento de nuevos productos y servicios | Riesgo operacional 1 | Poca aceptación de los asociados, inadecuado estudio de mercado. |
| OE6: Mantener capacitado al personal en sus áreas respectivas | Riesgo operacional 2 | Falta de compromiso, insatisfacción del personal, desinterés, fuga de personal con experiencia, inadecuada atracción de talento humano |

| Objetivo estratégico | Tipo de riesgo | Descripción del riesgo |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OE7: Agilizar el proceso de recuperación de mora OE13: Mantener la morosidad en niveles aceptablemente bajos | Riesgo operacional 3 | Aumentar el personal para el área de cobros y que no tengan la efectividad esperada, exceso de presión en cumplimiento de metas, manuales y procedimientos inadecuados, poco entendimiento y mala aplicación de políticas de cobro. |
| OE10: Incrementar la captación de fondos | Riesgo operacional 4 | Escasa inversión de fondos, estancamiento de flujos de efectivo, débil estudio de legitimidad de procedencia de fondos |
| OE1: Aumentar los beneficios de ser socios de la cooperativa. OE2: Mejorar la atención del asociado en base a quejas y reclamos comunes | Riesgo reputacional | Deterioro de la imagen de la cooperativa, pésimo servicio al cliente. |
| OE3: Potenciar el uso de tecnologías de información. OE4: Creación de página web interactiva | Riesgo tecnológico | Fallas en la configuración de procesos, caídas de sistemas, exceso de permisos de acceso, inadecuada capacidad instalada, poca afluencia de visitantes, ataques cibernéticos, robo de datos. |

C) Evaluación de riesgos.

La escala de evaluación es definida en dos variables: impacto (efecto adverso en los resultados u operaciones de la cooperativa) y probabilidad (tasa de ocurrencia), existen muchas metodologías para realizar este procedimiento pero para el caso de COSMAS una escala de 3 niveles de impacto y 3 niveles de probabilidad parecen ser útiles puesto que anteriormente la administración no analizaba los riesgos vinculados a la estrategia empresarial y se recomienda un modelo sencillo al implementarlo por primera vez, pero eventualmente como mejores prácticas se pueden agregar más escalas y crear un sistema de gestión de riesgos más sistematizado.

D) Umbrales para el impacto

El umbral para COSMAS se medirá como el grado de afectación negativa en las actividades clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo a la siguiente figura.

| Impacto | Alto | Moderado | Bajo |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Valoración | 3 | 2 | 1 |
| Definición | Paralización o disminución considerable de actividades clave para el cumplimiento de objetivos estratégicos | Paralización o disminución moderada de actividades clave para el cumplimiento de objetivos estratégicos | La materialización del riesgo no afecta el curso normal de las operaciones previstas |

De igual manera la probabilidad tendrá una estructura similar

| Probabilidad | Muy probable | Posible | Remota |
|---------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Valoración | 3 | 2 | 1 |
| Definición | Probabilidad de ocurrencia entre 51% y 100% | Probabilidad de ocurrencia entre 11% y 50% | Probabilidad de ocurrencia entre 0% y 10% |

E) Cuestionario para determinar impacto y probabilidad

Para poder determinar si el impacto y la probabilidad en cada objetivo es alto, medio o bajo un cuestionario dirigido a la administración será de utilidad pues en el se dejará plasmado si cumple a cabalidad o parcialmente los ítems necesarios para establecer parámetros que permitan proponer soluciones o mejoras.

La metodología a emplear supone una ponderación de 0 (tanto en impacto como en probabilidad) si se considera que la respuesta a la pregunta deja en claro que el ítem se implementa de manera adecuada y suficiente, caso contrario se deja un 3 pues ya que no se está cumpliendo lo evaluado se aumenta el riesgo, así pues, es de importancia resaltar que los comentarios de la administración y el auditor interno podrán modificar las ponderaciones pero será este último quién lo establezca en definitivo.

El resumen de cada impacto y probabilidad en los objetivos dentro del cuestionario puede tener las siguientes ponderaciones globales

| Si la calificación obtenida es | Entonces | El tipo de impacto/probabilidad será | |
|--------------------------------|----------|--------------------------------------|---|
| De 67% a 100% | → | Alto | 3 |
| De a 34% a 66% | → | Medio | 2 |
| De 0% a 33% | → | Bajo | 1 |

A diferencia del cuestionario donde se evalúan las 4 perspectivas del CMI a través del optimo del factor, el cuestionario para evaluar riesgos en los objetivos estratégicos tomará de referencia el escenario totalmente desfavorable para conseguir los porcentajes anteriormente mostrados, para el mejor entendimiento de lo expuesto se muestran los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR RIESGOS EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

| Entidad: COSMAS DE R.L. | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Objetivos estratégicos: OE8: Incrementar la colocación de créditos OE12: Incrementar el número de asociados | | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Descripción del riesgo: Pérdidas por impagos, aumento de la morosidad, mala evaluación del asociado por presión en el cumplimiento de metas | | SI | NO | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Impacto | | | | | | |
| 1. ¿En que proporción tiene proyectado el porcentaje mínimo de incobrabilidad con respecto al aumento de los créditos? | | -- | -- | La administración espera que el porcentaje de incobrabilidad actual de la cartera de préstamos se mantenga en el periodo que cubre la planificación estratégica | Considerando el aumento en la colocación de créditos el porcentaje total de incobrabilidad se encuentra dentro de los rangos de materialidad de benchmark practicados en auditoría | 3 |
| 2. ¿ Se han desarrollado pruebas de estrés en la cartera de crédito? | | | X | | | 3 |
| 3. ¿ Considera la administración la condiciones del mercado favorables para el desarrollo de las actividades propias de la cooperativa? | | X | | | | 0 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | | 6 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | | 67% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Probabilidad | | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| | | SI | NO | | | |
| 1. ¿Se han cumplido con las metas relacionadas a la colocación de créditos en los periodos anteriores? | | X | | | | 0 |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------------------------|----------------------------------------|--------------------|
| 2. ¿En qué proporción se sobrepasó las metas establecidas? | -- | -- | | En promedio se sobrepasaron en un 7.5% | 1 |
| 3. ¿Se encuentran las políticas y procedimientos de otorgamiento de crédito actualizadas y aprobadas por el comité de crédito? | | X | | | 3 |
| 4. ¿Se dispone de un mecanismo de control para verificar las garantías? | X | | | | 0 |
| 5. ¿Se encuentran los contratos de préstamos y garantías bajo custodia? | | X | | | 3 |
| 6. ¿Realizan cambios de tasa de interés según criterio de riesgo? | X | | | | 0 |
| 7. ¿Tiene desarrollado mecanismos para evitar la concentración de créditos? | X | | | | 0 |
| 8. ¿Se solicitan estados financieros vigentes en el otorgamiento de créditos empresariales? | X | | | | 0 |
| 9. ¿Están bien definidas las líneas de mando, responsabilidades, funciones y cargos de los gerentes y empleados? | X | | | | 0 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 7 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 27 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 26% |
| Objetivos estratégicos: OE9: Aperturar 2 nuevas sucursales. OE11: Mantener la poca dependencia de financiamiento externo | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Descripción del riesgo: Impago de obligaciones contractuales, disminución considerable de índices de solvencia y liquidez. | SI | NO | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Impacto | | | | | |

| 1. ¿Se han considerado los niveles de inversión esperada como factor de riesgo en la liquidez? | | X | | | 3 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 2. ¿En qué porcentaje o medida tiene esperado que los índices de solvencia y liquidez se vean afectados por la apertura de sucursales y poca dependencia de financiamiento externo? | - | - | Los índices de liquidez y solvencia fluctuaran en 2 puntos porcentuales menos de actuales | Ya que los índices de liquidez y solvencia se espera que disminuyan a juicio profesional del auditor interno esto impacta de manera baja en el objetivo | 1 |
| 3. ¿Cuánto estima que será en terminos porcentuales el apanlamiento externo de la cooperativa? | - | - | Se espera que el endeudamiento externo represente un 30% de los pasivos totales. | Considerando los niveles de inversión esperadas y los préstamos que se tomarán el apalancamiento externo será superior a 30% deseado por la administración pero no en gran medida por lo que se pondera en 1 | 1 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 5 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 56% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Probabilidad | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| | SI | NO | | | |
| 1. ¿La tendencia de los últimos 5 años de los índices de solvencia y liquidez han sido favorables? | X | | | | 0 |
| 2. ¿Se encuentra registrado en los últimos 5 años algún tipo de incidente o evento que genere una disminución considerable en los índices de liquidez y solvencia? | X | | | | 3 |
| 3. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa. ¿Qué tipo de evento fue lo que provocó el incidente? | - | - | Debido a que la administración anterior no centraba su atención a este tipo de indicadores | En vista de los niveles de inversión esperados en el periodo que cubre los estatutos para el consejo de administración se pondera a juicio profesional con una probabilidad de ocurrencia media | 2 |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 4. ¿Adquirirá seguros en caso de incumplimiento de los pasivos a incurrir? | X | | Planeamos adquirir un seguro con ASESUISA para cubrir el 60% de la deuda en caso de incumplimiento | | 0 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 5 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 12 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 42% |
| Objetivo estratégico: OE5: Establecimiento de nuevos productos y servicios | Respuesta | | | | |
| Descripción del riesgo: Poca aceptación de los asociados, inadecuado estudio de mercado. | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Impacto | | | | | |
| 1. ¿Poseen los directivos y gerentes experiencia en el desarrollo y establecimiento de nuevos productos? | X | | | | 0 |
| 2. ¿El establecimiento del objetivo estratégico está basado en la existencia de demanda existente para los nuevos servicios? | X | | | | 0 |
| 3. ¿Cuánto es el porcentaje de asociados actuales a los cuales le interesan el nuevo tipo de financiamiento para la adquisición de vehículos? | - | - | Actualmente los asociados que expresaron su interés en la obtención de un crédito para financiar la compra de vehículos son en promedio un 10% | Ya que existe demanda y aceptación dentro de los asociados actuales se procede a ponderar la pregunta en cuestión con impacto bajo | 1 |
| 4. ¿Conocen los gerentes en qué etapa del ciclo del producto se encuentra cada uno de los servicios actuales? | | X | | | 3 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 4 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 12 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 33% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Probabilidad | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| | SI | NO | | | |
| 1. ¿De los asociados actuales interesados en el financiamiento de vehículos, cuántos están en morosidad? | - | - | Por el momento no se cuenta con la información de cuantos de los interesados actualmente están en mora | Debido a que la administración no posee un estimado del porcentaje de morosidad que generaría otorgar la nueva modalidad de crédito a los asociados interesados la ponderación en cuanto a probabilidad de ocurrencia de eventos de riesgo se pondera con media | 2 |
| 2. ¿Cuánto espera que sea el porcentaje de morosidad con los créditos a otorgar por el financiamiento de vehículos? | - | - | Según las estimaciones calculadas la morosidad se mantendrá en niveles bajos (7.5%) ya que el perfil determinado especifica que se otorgará a candidatos con capacidad adquisitiva media alta | Los perfiles buscados para los potenciales clientes a ofrecer los nuevos servicios hace que la probabilidad que el riesgo se materialice se disminuya considerablemente | 1 |
| 3. ¿Cuánto será el periodo de gracia para que los asociados puedan realizar los abonos en caso de atraso en los nuevos productos o servicios a ofrecer? | - | - | El periodo de gracia será de 1 mes | La probabilidad de ocurrencia aumenta debido a que las demás líneas de créditos tiene un periodo de gracia de 15 días | 2 |
| 4. ¿Adquirirán los vehículos como garantía en caso de incumplimiento? | X | | | | 0 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 5 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 12 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 42% |

| Objetivos estratégicos: OE6: Mantener capacitado al personal en sus áreas respectivas | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Descripción del riesgo: Falta de compromiso, insatisfacción del personal, desinterés, fuga de personal con experiencia, inadecuada atracción de talento humano | | | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Impacto | SI | NO | | | |
| 1. ¿Demuestran interés los gerentes por las necesidades, metas y bienestar de los empleados? | | X | | | 3 |
| 2. ¿Los puestos que actualmente ocupan los gerentes y empleados están de acuerdo a sus capacidades y experiencias? | X | | | | 0 |
| 3. ¿Qué tipo de rotación de personal posee actualmente la cooperativa? A. Alta B. Media C. Baja | - | - | Rotación media | | 2 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 5 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 56% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Probabilidad | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| | SI | NO | | | |
| 1. ¿Existe personal clave para el desarrollo de las actividades insatisfecho con su trabajo? | X | | | | 3 |
| 2. ¿Los procesos de contratación y selección de personal están alineados con los perfiles buscados? | X | | | | 0 |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 3. ¿Qué tan satisfechos se sienten los empleados con sus actividades y trabajos dentro de la cooperativa? | - | - | | Los empleados expresaron en el cuestionario que están poco satisfechos con su estancia en la cooperativa | 3 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 6 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 67% |
| Objetivos estratégicos: | | | | | |
| OE7: Agilizar el proceso de recuperación de mora OE13: Mantener la morosidad en niveles aceptablemente bajos | Respuesta | | | | |
| Descripción del riesgo: Aumentar el personal para el área de cobros y que no tengan la efectividad esperada, exceso de presión en cumplimiento de metas, manuales y procedimientos inadecuados, poco entendimiento y mala aplicación de políticas de cobro. | SI | NO | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Impacto | | | | | |
| 1. ¿Se han desarrollado actividades que cubran de manera satisfactoria el proceso de selección y reclutamiento de nuevo personal a formar parte del área de cobros? | X | | | | 0 |
| 2. ¿Existe un manual de procedimientos de asociados en mora para cada uno de los tramos de morosidad? | | X | | | 3 |
| 3. ¿Se establecen reuniones periódicas para discutir las soluciones para los asociados en categoría roja por el comité de crédito? | X | | | | 0 |

| 4. ¿Las acciones y planes que a tomado la administración para el cumplimiento del objetivo son suficientes y adecuadas para el logro de las mismas? | X | | | | 0 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 5. ¿Establecerán métricas de cumplimiento obligatoria para el departamento de cobros? | | X | | | 3 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 6 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 15 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 40% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Probabilidad | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| | SI | NO | | | |
| 1. ¿Dentro de los tramos de morosidad en cual existe una mayor concentración de asociados? | - | - | | Existe una mayor concentración de morosidad en los asociados de entre 0 a 30 días de atraso | 1 |
| 2. ¿Se cuenta con servicios jurídicos calificados que lleven a cabo los proceso de litigios y embargos? | X | | | | 0 |
| 3. Los embargos jurídicos se establecen como última alternativa de recuperación de deuda? | X | | | | 0 |
| 4. Dentro de los acuerdos escritos con asociados en mora, ¿cuántos cumplieron con los términos acordados? | - | - | No se lleva un registro de la proporción que existe entre los asociados con los que se llega a un acuerdo escrito en relación con su fiel cumplimiento | Es muy importante llevar un registro de la efectividad de los acuerdos escritos con asociados en mora, sin embargo, dentro del aspecto probabilidad no está presente de manera significativa | 1 |
| 5. ¿Proporcionarán bonos a los empleados con un mejor record de recuperación como incentivo? | | X | | | 3 |
| 6. ¿Qué repercusiones tendrán los empleados que no logren el cumplimiento de las metas? | - | - | Llamamientos verbales, si la situación continúa llamamientos por escrito y por último el despido | La administración tiene definido el proceso a seguir en caso de incumplimientos en metas y recuperaciones lo cual hace que la probabilidad que se menoscabe el objetivo sea bajo | 1 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 6 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 18 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 33% |

| Objetivos estratégicos: OE10: Incrementar la captación de fondos | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| | SI | NO | | | |
| Descripción del riesgos: Escasa inversión de fondos, estancamiento de flujos de efectivo, débil estudio de legitimidad de procedencia de fondos | | | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Impacto | | | | | |
| 1. ¿Existe un plan financiero que maximice la utilización de los fondos de los asociados en actividades rentables como fondos de inversión, letes del tesoro, compra de títulos valores y/o ganancias por diferencial cambiario? | | X | | Se debe comentar a la administración de los beneficios económicos y financieros de la utilización de los recursos de los asociados en actividades no exploradas como inversiones en el mercado de divisas | 3 |
| 2. ¿Existen filtros vigentes que disminuyan el riesgo de la captación de fondos provenientes de actividades ilícitas? | X | | | | 0 |
| 3. ¿Se ha cumplido a cabalidad el programa de prevención de lavado de dinero y activos? | X | | | | 0 |
| 4. ¿El objetivo de incrementar la captación de fondos está basado en proyecciones futuras de planes de inversión? | X | | | | 0 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 3 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 12 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 25% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Probabilidad | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| | SI | NO | | | |
| 1. ¿Se fomenta a los empleados de la cooperativa una cultura de prevención de lavado de dinero y activos? | X | | | | 0 |
| 2. ¿Se fomenta a los asociados de la cooperativa una cultura de prevención de lavado de dinero y activos? | | X | | Se discutirá con la oficial de cumplimiento la inclusión de charlas en prevención de lavado de dinero a los asociados en las asambleas y capacitaciones programadas | 3 |
| 3. ¿Se capacita de forma regular a los empleados en lavado de dinero y activos y financiamiento al terrorismo? | X | | | | 0 |
| 4. Las tasas de interés activas permiten establecer márgenes de rentabilidad razonables en relación a las tasas de interés pasivas? | X | | | | 0 |
| 5. ¿Existe una tendencia de incremento de casos sospechosos que provenga de actividades ilícitas? | | X | | | 0 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 3 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 15 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 20% |

| Objetivos estratégicos: OE1: Aumentar los beneficios de ser socios de la cooperativa. OE2: Mejorar la atención del asociado en base a quejas y reclamos comunes | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Descripción del riesgo: Deterioro de la imagen de la cooperativa, pésimo servicio al cliente. | SI | NO | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Impacto | | | | | |
| 1. ¿Considera que la afectación de la imagen de la cooperativa puede traducirse como un efecto adverso significativo en las utilidades de la misma? | X | | | Ya que la administración considera que una imagen negativa de la cooperativa podría afectar de manera significativa en las utilidades la calificación en el impacto se considera alta | 3 |
| 2. ¿Se han identificado los elementos y situaciones que supongan una amenaza para la reputación de la cooperativa? | | X | | | 3 |
| 3. Si la repuesta anterior fue afirmativa. ¿Se tomaron las medidas necesarias para mitigar a niveles aceptables el riesgo de los elementos identificados? | N/A | N/A | | La administración no ha identificado los principales eventos que podrían generar una pérdida reputacional por tanto el impacto es alto | 3 |
| 4. ¿Cuándo obtienen un nuevo asociado, cual es la principal razón de que estos se unan? | - | - | Un 56% de los nuevos socios comentan que por referencias de otros socios preexistentes. | La influencia que tienen las referencias son determinantes en la inclusión de nuevos socios por tanto y en vista que una opinión negativa representaría repercusiones altas se pondera en un impacto alto | 3 |
| 5. ¿Se encuentran actualmente activa la página de la cooperativa en la redes sociales? | X | | | | 0 |
| Σ Valores obtenidos | | | | | 12 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 15 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 80% |

| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Probabilidad | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| | SI | NO | | | |
| 1. ¿Se cuenta con un plan de fidelización de asociados? | | X | | Los planes de fidelización son clave para la retención de asociados el cual será un punto de discusión importante con el consejo de administración | 3 |
| 2. ¿Se han incluido en los planes futuros de la cooperativa el uso de estrategias de marketing que faciliten el reconocimiento de la imagen de la cooperativa? | X | | | | 0 |
| 3. ¿Posee actualmente la cooperativa demandas o proceso administrativos que supongan una amenaza para la reputación de la misma? | | X | | | 0 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 3 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 33% |
| Objetivos estratégicos: | | | | | |
| OE3: Potenciar el uso de tecnologías de información | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| OE4: Creación de página web interactiva | | | | | |
| Descripción del riesgo: Fallas en la configuración de procesos, caídas de sistemas, exceso de permisos de acceso, inadecuada capacidad instalada, poca afluencia de visitantes, ataques cibernéticos, robo de datos. | | | | | |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Impacto | SI | NO | | | |
| 1. ¿ Las repercusiones y efectos que pueda ocasionar la divulgación no autorizada de información sensible y confidencial en que escala la sitúa de acuerdo a la filosofía de la cooperativa? A. De nivel catastrófico en las actividades. B. De nivel moderado en las actividades. C. De nivel bajo en las actividades. | - | - | De nivel moderado | De acuerdo a la apreciación de la cooperativa el efecto adverso es moderado, es decir, un impacto medio | 2 |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 2. ¿Sobre que actividades considera que tendria repercusiones la divulgación no autorizada de información confidencial? A. Financiero B. Reputacional C. Operaciones | - | - | Tendria repercusiones negativas en la reputación de la cooperativa | La administración considera que las repercusiones se enmarcan dentro de la reputación, sin embargo, una opinión negativa tanto de los asociados como del público conlleva a una disminución de ingresos, por tanto el impacto se establece en medio | 2 |
| 3. La caída de los sistemas informáticos supone una paralización completa de las actividades diarias de la cooperativa? | X | | | | 3 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 7 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 9 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 78% |
| Aspectos a evaluar dentro del objetivo: Probabilidad | Respuesta | | Comentario de la administración | Comentario del auditor interno | Calificación final |
| | SI | NO | | | |
| 1. ¿Con que frecuencia ha experimentado caída de los sistemas informáticos? A. Muy frecuente B. Frecuente C. Poco frecuente D. Nunca se ha experimentado una caída | - | - | Poco frecuente | | 1 |
| 2. ¿Existe un plan de contingencia en caso de caída de los sistemas informáticos? | X | | | | 0 |
| 3. ¿Existe un plan de contingencia en caso de ataques cibernéticos y robo de datos? | | X | | | 3 |
| 4. ¿Con que tipo de certificación cuenta el personal del departamento de IT? | - | - | El departamento de IT tiene certificación en: 1. ITIL® Expert 2. Cisco Certified Internetwork Expert (CCIE) 3. Microsoft Certified Solutions Expert (MCSE): Private Cloud | A pesar que el departamento posee 3 diferentes tipos de certificación ninguno de ellos es en seguridad de información por lo tanto a juicio del auditor interno la probabilidad de ocurrencia se pondera en medio | 2 |
| 5. ¿Se ha establecido la jerarquía en relación al acceso y permisos del uso del software ? | X | | | | 0 |
| ∑ Valores obtenidos | | | | | 6 |
| Escenario totalmente desfavorable | | | | | 15 |
| Calificación proporcional obtenida | | | | | 40% |

F) Mapa de riesgos

Resulta conveniente entonces visualizar el conjunto de riesgos asociados a los objetivos estratégicos y su ponderación que no es más que el producto del nivel de impacto y la probabilidad, sin embargo, asignar probabilidades en algunos casos puede resultar un tanto difícil.

El modelo se recomienda que no sea demasiado complejo y que sea fácilmente comprensible, es por ello que se simplificó de la siguiente manera: Como resultado del producto de cada uno de los riesgos identificados existen 6 posibles ponderaciones las cuales son: Si el producto es 9 la pérdida es considerada como muy alta, si el producto es 6 la pérdida sería alta, 4 definido como pérdida media, 3 como una pérdida baja, 2 como un efecto adverso muy bajo y 1 como un efecto negativo residual

| Ponderación (Impacto x Probabilidad) | Nivel o Escala |
|--------------------------------------------|----------------|
| 1 | Residual |
| 2 | Muy bajo |
| 3 | Bajo |
| 4 | Medio |
| 6 | Alto |
| 9 | Muy alto |

Seguidamente se construye la matriz de riesgos, la cual se estableció de la siguiente manera:

| Objetivo estratégico | Tipo de riesgo | Descripción | Impacto | Probabilidad | Ponderación |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-------------|
| OE8: Incrementar la colocación de créditos OE12: Incrementar el número de asociados en la cooperativa | Riesgo crediticio | Pérdidas por impagos, aumento de la morosidad, mala evaluación del asociado por presión en el cumplimiento de metas. | 3 | 1 | 3 |
| OE9: Aperturar 2 nuevas sucursales. OE11: Mantener la poca dependencia de financiamiento externo | Riesgo liquidez | Impago de obligaciones contractuales, disminución considerable de índices de solvencia y liquidez. | 2 | 2 | 4 |
| OE5: Establecimiento de nuevos productos y servicios | Riesgo operacional 1 | Poca aceptación de los asociados, inadecuado estudio de mercado. | 1 | 2 | 2 |
| OE6: Mantener capacitado al personal en sus áreas respectivas | Riesgo operacional 2 | Falta de compromiso, insatisfacción del personal, desinterés, fuga de personal con experiencia, inadecuada atracción de talento humano | 2 | 3 | 6 |
| OE7: Agilizar el proceso de recuperación de mora OE13: Mantener la morosidad en niveles aceptablemente bajos | Riesgo operacional 3 | Aumentar el personal para el área de cobros y que no tengan la efectividad esperada, exceso de presión en cumplimiento de metas, manuales y procedimientos inadecuados, poco entendimiento y mala aplicación de políticas de cobro. | 2 | 1 | 2 |

| Objetivo estratégico | Tipo de riesgo | Descripción | Impacto | Probabilidad | Ponderación |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-------------|
| OE10: Incrementar la captación de fondos | Riesgo operacional 4 | Escasa inversión de fondos, estancamiento de flujos de efectivo, débil estudio de legitimidad de procedencia de fondos | 1 | 1 | 1 |
| OE1: Aumentar los beneficios de ser socios de la cooperativa. OE2: Mejorar la atención del asociado en base a quejas y reclamos comunes | Riesgo reputacional | Deterioro de la imagen de la cooperativa, pésimo servicio al cliente. | 3 | 1 | 3 |
| OE3: Potenciar el uso de tecnologías de información. OE4: Creación de página web interactiva | Riesgo tecnológico | Fallas en la configuración de procesos, caídas de sistemas, exceso de permisos de acceso, inadecuada capacidad instalada, poca afluencia de visitantes, ataques cibernéticos, robo de datos. | 3 | 2 | 6 |

4.5.6 Evaluación de la idoneidad del apetito de riesgo

Seguidamente COSMAS debe definir los niveles que son tolerables para cada uno de los riesgos identificados, cuales sobrepasan el apetito definido y en cuales se puede asumir más riesgo, todo en función de su filosofía la cual se encuentra plasmada en su misión, visión, valores, principios y plan estratégico. Ahora que se encuentra definida la evaluación de cada uno de los riesgos identificados en relación con los objetivos estratégicos la administración debe decidir su actuación. Por tanto, un riesgo que sobrepase el apetito debe ser mitigado al nivel deseado, uno que esté por debajo ocasiona que se esté dispuesto a asumir más riesgo del determinado y uno que se encuentre dentro del apetito se mantendrá de la misma manera, aunque debe ser monitoreado al menos una vez cada año pues las condiciones y cambios en el mercado pueden dar lugar a modificaciones tanto en la probabilidad como en el impacto.

Además, se recomienda definir por medio de un descriptor para cada uno de los niveles aceptables dentro de la escala de pérdidas, así como su relación lo cual se detalla en la siguiente tabla:

Comparación apetito de riesgo-pérdida

| <u>Evaluación de riesgos</u> | | <u>Apetito de riesgo</u> | |
|----------------------------------------|----------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| Pérdida (Impacto x Probabilidad) | Nivel o Escala | Si el valor de riesgo deseado es: | La cooperativa esta en un apetito de: |
| 1 | Residual | 1 | Intolerancia |
| 2 | Muy bajo | 2 | Cautela |
| 3 | Bajo | 3 | Prevención |
| 4 | Medio | 4 | Moderación |
| 6 | Alto | 6 | Flexibilidad |
| 9 | Muy alto | 9 | Receptividad |

Ahora se está en condiciones para que la administración escoja el valor deseado o que está dispuesta a asumir para cada riesgo, junto a éste debe ir el valor de la pérdida que se realizó en el apartado de evaluación para poder establecer prioridades ya que un riesgo que se encuentre más alejado del apetito de riesgo implicará mayor urgencia, lo anteriormente dicho queda plasmado en la siguiente tabla:

| Riesgo | Descriptor del apetito | Valor de riesgo (A) | Apetito (Valor) (B) | Diferencia (A)-(B) | Medida |
|----------------------|------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Riesgo crediticio | Moderación | 3 | 4 | -1 | ↑ Tomar más riesgo |
| Riesgo liquidez | Moderación | 4 | 4 | 0 | Mantener |
| Riesgo operacional 1 | Prevención | 2 | 3 | -1 | ↑ Tomar más riesgo |
| Riesgo operacional 2 | Cautela | 6 | 2 | 4 | ↓ Mitigar |
| Riesgo operacional 3 | Prevención | 2 | 3 | -1 | ↑ Tomar más riesgo |
| Riesgo operacional 4 | Flexibilidad | 1 | 6 | -5 | ↑ Tomar más riesgo |
| Riesgo reputacional | Intolerancia | 3 | 1 | 2 | ↓ Mitigar |
| Riesgo tecnológico | Prevención | 6 | 3 | 3 | ↓ Mitigar |

La forma de llevar a cabo esta matriz es primero exponer a la administración los niveles de riesgo a los cuales está expuesto actualmente por ejemplo se le deja saber que el riesgo crediticio calculado en base a los análisis, cuestionario, evidencias y juicio del auditor interno se encuentra en bajo ya que si bien el impacto que puede tener en los resultados y por tanto del objetivo es significativo la probabilidad de ocurrencia es baja, así una vez expuesta la situación ellos deciden si este riesgo es adecuado y encaja con su tolerancia, para este caso, la administración tomo a bien

permitir que el riesgo llegue a un nivel 4, es decir, su apetito de riesgo en este apartado es de moderación, dicho en otras palabras, para el logro del objetivo ellos están dispuestos a asumir un poco más de exposición al determinado, de igual manera se analizan cada uno de los subsecuentes niveles determinados.

4.5.7 Establecimiento de indicadores clave de riesgo

De la misma manera que para cada objetivo estratégico se definió su respectivo indicador de desempeño así también se debe establecer un indicador que sirva para evaluar la materialización de los riesgos identificados, esta parte es importante debido a que la naturaleza de un riesgo puede cambiar con el paso del tiempo ya sea en su impacto o probabilidad, también considera los controles o medidas que tomó la administración ya que si por ejemplo desea mantener un riesgo a su nivel más bajo o sea residual se esperaría que el indicador se mantenga estable o no presente ninguna alerta, sin embargo en caso de su ocurrencia se debería evaluar si los controles implementados fueron correctamente implementados y si son idóneos. También se aclara que en algunos casos un indicador puede tener un doble propósito tanto de desempeño como de riesgo.

Riesgo crediticio

| | | |
|--------------------|-------------------------------------------------|-----------|
| KRI 1: | Aumento de la morosidad | |
| Definición: | Se establecerán límites aceptables de morosidad | |
| Frecuencia: | Mensual | |
| Duración: | Indefinido | |
| Meta | Morosidad en categoría de hasta 30 días | 20% |
| | Morosidad en categoría de hasta 60 días | 10% |
| | Morosidad en categoría de hasta 90 días | 5% |
| | Morosidad en categoría de hasta 180 días | 3% |
| | Morosidad en categoría de más de 180 días | <u>2%</u> |
| | Total cartera vencida | 40% |
| Fórmula: | % de morosidad en la categoría correspondiente | |

| | |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KRI 2: | Concentración de crédito |
| Definición: | Se necesita contar con umbrales que segmenten los límites de concentración de créditos. |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta | * Crédito de consumo = Hasta un máximo del 75% de la cartera total * Crédito para vivienda = Hasta un máximo del 60% de la cartera total * Crédito empresarial = Hasta un máximo del 70% |
| Fórmula: | $(\text{Línea de crédito} / \text{Total de cartera}) * 100$ |

Riesgo de liquidez

| | |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KRI 3: | Coefficiente de liquidez neto |
| Definición: | Mide la capacidad que tiene la cooperativa para responder con sus disponibilidades por obligaciones de corto plazo, especialmente los depósitos de sus asociados |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta | 17% Mínimo |
| Fórmula: | $\frac{\text{Activos líquidos} - \text{Pasivos inmediatos}}{\text{Depósitos y títulos de emisión propia}}$ |

| | |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KRI 4: | Solvencia patrimonial |
| Definición: | Mide el nivel de recursos propios con que cuenta la cooperativa para hacer frente al riesgo residual de los activos de riesgo |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta | 12% Mínimo |
| Fórmula: | $\frac{\text{Cartera de préstamos neta} - \text{Garantías}}{\text{Capital social}}$ |

Riesgo operacional 1

| | |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KRI 5: | Relación Costo Beneficio |
| Definición: | Cuantifica el grado que los beneficios que generan los nuevos productos o servicios superan el costo de la implementación de los mismos |
| Frecuencia: | Semestral |
| Duración: | 3 años |
| Meta | Beneficio > Costo de implementación |
| Fórmula: | Valor actual neto (VAN) de los beneficios esperados de los nuevos productos - Valor actual neto (VAN) de los costos estimados de implementación de los nuevos productos |

Riesgo operacional 2

| | |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KRI 6: | Nivel de satisfacción del empleado |
| Definición: | Se establecerá un indicador que verificará que tan conformes se encuentran los empleados con su trabajo y su apreciación del clima laboral |
| Frecuencia: | Semestral |
| Meta: | Nivel de satisfacción alto en al menos 80% del personal |
| Duración: | 3 años |
| Fórmula: | $(\# \text{empleados con alto grado de satisfacción} / \text{total de empleados}) * 100$ |

Riesgo operacional 3

| | |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KRI 7: | Incumplimientos en políticas y manuales de cobro |
| Definición: | Se llevará un registro del número de incumplimientos de los empleados en las políticas y manuales establecidos por la administración |
| Frecuencia: | Semestral |
| Meta: | ≤ 15 incumplimientos |
| Duración: | Indefinido |
| Fórmula: | #Número de inconsistencias o incumplimientos de políticas y manuales de cobro |

Riesgo operacional 5

| | |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KRI 8: | Nivel de morosidad |
| Definición: | Se debe medir los niveles de morosidad que son tolerables para la administración |
| Frecuencia: | Mensual |
| Meta: | Indefinido |
| Duración: | Mantener el nivel de morosidad en un 20% o menos de la cartera de préstamos |
| Fórmula: | $(\text{Morosidad en la cartera de préstamos} / \text{Monto de la cartera de préstamos}) * 100$ |

Riesgo reputacional

| | |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KRI 9: | Índice de satisfacción del asociado |
| Definición: | Se realizarán encuestas directas con asociados para documentar su apreciación en cuanto a atención y rapidez. |
| Frecuencia: | Mensual |
| Meta: | Indefinido |
| Duración: | 90% de clientes en nivel de "Muy satisfecho" |
| Fórmula: | $(\text{\#De asociados muy satisfechos con el servicio} / \text{Total de asociados encuestas}) * 100$ |

Riesgo tecnológico

| | |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KRI 10: | Número de errores o inconsistencias en datos e informes |
| Definición: | Para obtener una seguridad razonable que los datos de los sistemas informáticos están de manera adecuada se realizarán pruebas de integración e integridad de los registros |
| Frecuencia: | Semestral |
| Meta: | 0 hallazgos significativos |
| Duración: | 3 años |
| Fórmula: | $\#Errores \text{ o inconsistencias} = 0$ |

| | |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KRI 11: | Número de ataques cibernéticos |
| Definición: | Se llevará un registro de los ataques, intentos de ataques, robo de datos o cualquier acto que implique dolo en la operación normal de la página de la cooperativa. |
| Frecuencia: | Mensual |
| Duración: | Indefinido |
| Meta | 0 incidentes o ataques que afecten las operaciones normales |
| Fórmula: | # De incidentes informáticos por terceros malintencionados = 0 |

Como muy probablemente el lector pudo haber notado los indicadores que se encuentran tanto en el desempeño como en el riesgo son el KPI 18 con el KRI 8 (Nivel de morosidad) y KPI 4 con el KRI 9 (Índice de satisfacción del asociado)

4.6 Emisión de informe para la mejora de gestión de riesgos y cumplimiento de objetivos.

Como último paso el auditor interno emitirá informes sobre la gestión de riesgos de la cooperativa y oportunidades de mejora gracias al CMI y al uso de indicadores, para ello se presenta un modelo de informe sencillo, pero de gran ayuda para la agregación de valor, teniendo en cuenta las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna en la cual se establecen los contenidos mínimos que deben contener los cuales son propósito, alcance y resultados del trabajo. De esta manera el auditor interno de COSMAS emite un informe donde se plasman las primeras recomendaciones y observaciones una vez puesto en marcha la metodología sugerida, los informes posteriores estará en función del seguimiento de los indicadores y grado de superación de las observaciones realizadas en el primer informe.

MODELO DE INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

ÁREA EVALUADA: GESTIÓN DE RIESGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Estimados Señores/as:

Consejo de administración

Me es grato informales que como parte del proceso de mejora continua se ha incluido dentro del proceso de evaluación de áreas clave la metodología del Cuadro de Mando Integral la cual está siendo difundida y aplicada ampliamente en el mercado debido al número de ventajas y bondades que ofrece, dicha herramienta ha servido como vehículo conductor para evaluar la adecuación de objetivos estratégicos a la filosofía de la cooperativa y a su apetito de riesgo. Junto a esta metodología se suma el informe COSO-ERM Gestión de riesgos empresariales – Integrado con estrategia y desempeño la cual contempla principios fundamentales para llevar a cabo una gestión de riesgos integral y sana. La metodología en cuestión supone la aplicación de una serie de pasos de los cuales una vez desarrollados se está en condiciones para brindar aseguramiento y recomendaciones en las áreas respectivas. Dichos pasos mencionados son siete y su orden se muestra a continuación:

1. Clasificación de objetivos en las perspectivas del CMI
2. Determinación de causa-efecto de objetivos estratégicos.
3. Construcción de matriz de influencia de iniciativas estratégicas.
4. Establecimiento de indicadores clave de desempeño.
5. Identificación y evaluación de riesgos relevantes.
6. Evaluación de la idoneidad de apetito de riesgo.
7. Establecimiento de indicadores clave de riesgo.

Dentro de cada paso en cuestión se encontraron una serie de aspectos que merecen ser discutidos para la toma de decisiones que conlleven a una mejora en los procesos, planificación, gestión y el desempeño, lo cual se detalla en el apartado **resultados del trabajo**

Propósito: El propósito fundamental del informe es servir como canal de comunicación entre las conclusiones alcanzadas por el auditor interno, producto de la aplicación de un modelo basado en el Cuadro de Mando Integral y COSO-ERM y la administración de la cooperativa.

Alcance: El alcance del trabajo comprende el área de planificación estratégica de la cooperativa, desempeño de áreas clave y su implicación y relación con la gestión de riesgo.

Resultados del trabajo:

1. En la clasificación de objetivos en las perspectivas del CMI

| | |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterio 1: | Cuadro de Mando Integral |
| Condición 1: | El cuadro de Mando Integral considera las 4 perspectivas como fundamentales para el logro pleno de los objetivos estratégicos, lo cual implica no concentrar esfuerzos de manera inadecuada en un solo factor, para el caso en particular la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no está potenciada de la manera correcta, esto supone un menoscabo en la siguiente perspectiva que es la de proceso interno, esto es así debido a que son los empleados los que llevarán a cabo los procedimientos implementados por la administración y si su compromiso, lealtad, motivación y satisfacción personal se ven menoscabados una posible marcha de experiencia y recursos se presenta de manera latente. En otras palabras se está ante un efecto cascada, ya que si los empleados no se sienten reconocidos por sus esfuerzos, los procesos internos se desarrollarían de manera incompleta o incorrecta lo cual se traduciría en un descontento por parte de los asociados y por ende tendría un impacto negativo en las finanzas de la cooperativa. |
| Causa 1: | Falta de compromiso hacia el personal en promover el mérito, los incentivos, la estabilidad laboral y el reconocimiento. |
| Efectos 1: | Fuga y renuncia de personal capacitado y con amplia trayectoria, descontento, mal ambiente laboral, alta rotación de personal. |

| | |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recomendación 1: | Dirigir esfuerzos para incluir la satisfacción del personal como un eje principal y estratégico. Desarrollo de programa de atracción y retención del talento. |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2. En la determinación de causa-efecto de objetivos estratégicos.

| | |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterio 2: | Cuadro de Mando Integral |
| Condición 2: | <p>El objetivo estratégico crítico (OEC) llamado así porque es el objetivo que presenta mayor número de relación con otros ya sea porque contribuye al logro de unos o porque depende del cumplimiento de otros para COSMAS es el incremento del número de asociados. La siguiente gráfica resume los objetivos con los cuales está relacionado.</p> <pre> graph LR subgraph A [] direction TB A1[Establecer nuevos productos y servicios] A2[Mejorar la atención del asociado] A3[Aumentar los beneficios de ser asociado] end A --> B[Incrementar el número de asociados] B --> subgraph C [] direction TB C1[Incrementar la colocación de créditos] C2[Incrementar la captación de fondos] end </pre> |
| Causa 2: | Debido al establecimiento de estrategias ofensivas en las cuales se pretenden explotar las oportunidades con ayuda de las fortalezas. |
| Efectos 2: | El poseer un objetivo estratégico crítico aumenta los grados de dependencia para lo cual si no se cuenta con un correcto manejo de esfuerzos y recursos el rumbo de las operaciones de la cooperativa podría verse desviado de los proyectos y planes iniciales. |
| Recomendación 2: | EL KPI relacionado al OEC debe ser monitoreado con más rigor y detalle pues si en la evaluación mensual del número de asociados que se quieren agregar está lejos de la meta (30) las razones principales estarían en concluir que los nuevos productos y servicios no se diseñaron adecuadamente, existe una pésima atención y los asociados perciben que los beneficios al ser parte de la cooperativa no son lo suficientemente satisfactorios. |

| | |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterio 3: | Cuadro de Mando Integral |
| Condición 3: | <p>En este apartado se resaltan los objetivos que están aislados ya sea que no dependen de unos o que no influyen sobre el cumplimiento de otros.</p> <p>1. Existen tres objetivos estratégicos que no tienen ningún otro que permita o influya en su logro. (Mantener capacitado al personal en sus áreas, creación de página web y potenciar el uso de tecnologías de información)</p> <p>2. Existen dos objetivos estratégicos que no influyen o permitan el logro de otros. (Mantener una morosidad baja y mantener bajo los niveles de financiamiento externo)</p> |
| Causa 3: | Esto responde al estilo mismo de la administración, sus principios, valores, planes y dirección. |
| Efectos 3: | Dificultad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos aislados debido a la poca relación con otros. |
| Recomendación 3: | Mayor énfasis y atención en los planes y proyectos que presentan menor índice de relación |

3. En la construcción de matriz de impactos de iniciativas estratégicas.

| | |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterio 4: | Cuadro de Mando Integral |
| Condición 4: | <p>El objetivo estratégico que ve amenazado su cumplimiento de mayor manera y significatividad es el de mantener los niveles de financiamiento externo de la manera deseada puesto que los planes de acción de compra de rancho de playa, rifas de electrodomésticos, viajes, celebraciones y compra de sucursales en San Salvador y San Miguel harían necesario la adquisición de préstamos ya que si financiase todo por fuentes internas los índices de liquidez y solvencia disminuirían en porcentajes considerables que no serían de satisfacción para los asociados y entidades regulatorias.</p> |
| Causa 4: | Grandes niveles de inversión en activos fijos y beneficios para los asociados. |
| Efectos 4: | Disminución de índices de solvencia y liquidez |
| Recomendación 4: | Búsqueda de fuentes de financiamiento que permitan mantener índices de liquidez y solvencia en niveles aceptables. |

| | |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterio 5: | Cuadro de Mando Integral |
| Condición 5: | Dentro de la matriz existe un plan que impacta de manera negativa en un objetivo y de manera positiva en otro. El plan en cuestión es la |

| | |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | implementación de una política de otorgamiento de crédito enfocada en historiales de bajo riesgo este tiene un impacto positivo medio (2) dentro del OE13 (Mantener la morosidad en niveles aceptablemente bajos) pero genera un impacto negativo alto (-3) en el OE8 (Incrementar la colocación de créditos), es decir, el resultado neto es un efecto negativo bajo (-1). |
| Causa 5: | Nivel de influencia en objetivos estratégicos en sentidos inversos siendo el negativo de mayor magnitud. |
| Efectos 5: | Resultado neto horizontal negativo de (-1). Beneficio no supera al costo. |
| Recomendación 5: | Reevaluación de plan y establecimiento de prioridad entre ambos objetivos (OE13-OE8) |

4. En el establecimiento de indicadores clave de desempeño.

Los indicadores clave de desempeño deberán ser monitoreados según la periodicidad para cada uno lo cual permita la toma de decisiones oportuna en caso de desviaciones dentro de los límites establecidos. De igual manera las recomendaciones y mejoras detectas serán comunicadas y discutidas en las reuniones que lleve a cabo el comité de riesgo.

5. En la identificación y evaluación de riesgos relevantes

| | |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterio 6: | COSO ERM 2017 – Integrado con estrategia y desempeño. Componente: Estrategia y objetivos Principio: Evaluación de estrategias alternativas |
| Condición 6: | Dentro de la metodología de COSO-ERM se establece en uno de sus principios la necesidad de evaluar estrategias alternativas y el impacto potencial en el perfil de riesgo. Su importancia radica en su posible implementación ya que sea porque uno o varios objetivos suponen un riesgo demasiado alto o porque una desviación considerable en su KPI implica un replanteamiento del mismo. |
| Causa 6: | El plan estratégico institucional no ha incluido evaluación de estrategias alternativas. |
| Efectos 6: | Omisión de replanteamientos de estrategias, objetivos, planes y metas que resultan más factibles y alineados a la misión y visión empresarial. |

| | |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recomendación 6: | Incluir dentro del plan estratégico institucional el establecimiento y evaluación de estrategias alternativas. |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

6. En la evaluación de relación apetito de riesgo-estrategia.

| | |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterio 7: | COSO ERM 2017 – Integrado con estrategia y desempeño Componente: Desempeño Principio: Implementación de respuestas al riesgo Principio: Priorización de riesgos. |
| Condición 7: | La aplicación de la metodología relación de apetito de riesgo-estrategia ha permitido identificar los riesgos que no están alineados con su tolerancia, y se enfatiza aquellos en los cuales el riesgo sobrepasa los límites deseados por tanto necesitan ser mitigados a niveles aceptables, estos riesgos son: Riesgo operacional 2, el riesgo reputacional y el riesgo tecnológico, siendo el riesgo operacional 2 el que se debe priorizar de manera urgente ya que es el que presenta el umbral de desviación más grande. |
| Causa 7: | Riesgo operacional, reputacional y tecnológico con controles que no permiten su mitigación a niveles razonables. |
| Efectos 7: | Potencial materialización de riesgos y deterioro en cumplimiento de objetivos estratégicos. |
| Recomendación 7: | Mitigar mediante controles eficientes y eficaces los riesgos descritos hasta lograr su alineación con tolerancia de riesgo. |

7. En el establecimiento de indicadores clave de riesgo

Los indicadores clave de riesgo deberán ser monitoreados según la periodicidad para cada uno lo cual permita la toma de decisiones oportuna en caso de desviaciones dentro de los límites establecidos. De igual manera las recomendaciones y mejoras detectas serán comunicadas y discutidas en las reuniones que lleve a cabo el comité de riesgo.

Consideración final de la propuesta:

Posterior a la discusión del informe y sus puntos relevantes, la administración debe mostrar compromiso con las acciones que permitan la superación de las observaciones y el auditor interno por su parte incluir en sus evaluaciones subsecuentes el seguimiento a dichas acciones y si satisfacen los criterios de suficiencia y adecuación.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, producto de la investigación realizada a las unidades de auditoría interna de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de San Salvador, se concluye lo siguiente:

1. Actualmente los auditores internos no cuentan con una metodología definida que ayude a la evaluación del direccionamiento estratégico, gestión de riesgos y cumplimiento de objetivos, a pesar de la relevancia que esto representa dentro de su rol y papel que desempeña.
2. El modelo desarrollado abarca perspectivas que un modelo tradicional de auditoría no contiene, debido a que se han adaptado dos marcos de referencia contemporáneos trascendentales (CMI y COSO ERM) el primero sirve de base para evaluar la adecuación de la estrategia en relación a la misión, visión y valores de la organización, así como el grado de relación entre objetivos estratégicos y su impacto en las 4 perspectivas, el segundo se vuelve indispensable debido a que las decisiones que tome la administración llevan consigo un riesgos inherentes los cuales deben ser identificados, valorados y gestionados de acuerdo a los niveles tolerables de la cooperativa.
- 3.. El uso de los KPI y los KRI es necesario para analizar a la entidad desde una perspectiva holística conociendo las implicaciones de sus objetivos, planes, metas y proyectos, ya que estos permitirán corregir el rumbo de la cooperativa en caso de desviaciones y que se enmarque dentro de la tolerancia del riesgo establecida por la dirección.

RECOMENDACIONES

1. A fin de contribuir con la evaluación de los auditores internos a la dirección estratégica por parte de las gerencias de las cooperativas de ahorro y crédito se recomienda la aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo en el examen del cumplimiento de objetivos estratégicos y gestión de riesgos.
2. La actualización y revisión periódica de los indicadores clave de desempeño y riesgos, niveles tolerables y apetito de riesgo, metas, planes, objetivos, valores y principios, los cuales en el transcurso de las operaciones normales de la cooperativa puede experimentar cambios sustanciales
3. La discusión y aceptación por parte de las gerencias del mecanismo utilizado para la evaluación de cumplimiento de objetivos estratégicos, así como también la participación y compromiso de las partes involucradas.

BIBLIOGRAFÍA

- ISOTools*. (07 de 04 de 2015). Recuperado el 16 de 04 de 2018, de ISOTools:
<https://www.isotools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>
- Lasanta, I. (S.F. de S.F. de S.f.). *Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o "Balanced Score Card"*. Recuperado el 16 de 03 de 2018, de IEDGE Business School:
<https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
- Méndez, P. A. (1 de 07 de 2018). Los primeros pasos del cooperativismo. *La Prensa Gráfica*.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1992). *Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business school press.
- Tato, L., & Carvajal, S. (2001). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de auditoría interna.
- COSO ERM (2017). Integrado con estrategia y desempeño.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas (14 de marzo de 1986)
- LOGICALIS, Business and technology working as one*. (29 de Septiembre de 2017). Obtenido de
<https://www.es.logicalis.com/>
- Marco Internacional para la Practica Profesional de la Auditoría Interna*. (2017).

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS.

- Anexo N° 1: Cuestionario.
- Anexo N° 2: Tabulación de resultados.
- Anexo N° 3: Estructura organizativa de una asociación cooperativa de ahorro y crédito.

ANEXO N°1 CUESTIONARIO



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



CUESTIONARIO SOBRE:

“MODELO DE AUDITORÍA INTERNA EN BASE AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

Dirigido a: Auditores internos de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en el municipio de San Salvador

Objetivo: Recopilar información que permita la elaboración de un diagnóstico de la situación actual sobre la aplicación de un modelo de auditoría interna en base al cuadro de mando integral, que contribuya a una mejora en la evaluación de la gestión de riesgos y cumplimiento de objetivos estratégicos.

La información recopilada será manejada con estricta confidencialidad y se utilizará únicamente para fines académicos.

Indicaciones: Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente con base a su experiencia profesional y complemente en los casos que sea necesario.

1. ¿Qué tan importante considera la aplicación de nuevas tendencias de evaluación de desempeño y gestión de riesgo por parte del auditor interno en las cooperativas de ahorro y crédito?

- a) Sumamente importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) Indiferente

2. ¿Cuáles técnicas o herramientas ha puesto en práctica en el desarrollo de sus actividades de planificación y evaluación?

- a) Pruebas de estrés
- b) Lluvia de ideas
- c) Modelo SERVQUAL de calidad del servicio
- d) Diagramas de flujo
- e) Cuadros de Mando Integral
- f) Cadena de valor
- g) Análisis de causa raíz
- h) Análisis modal de fallos y efectos

3. ¿En qué aspectos considera que el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de auditoría interna podría tener incidencia y beneficios?

- a) Realización de propuestas de mejora
- b) Identificación de riesgos relevantes del negocio
- c) Evaluación de grado de cumplimiento objetivos estratégicos
- d) Medición de eficiencia y eficacia operativa
- e) Revisión y evaluación de control interno
- f) Examen del proceso de dirección estratégica
- g) Detección oportuna de posibles fraudes
- h) Evaluación de sistema de gestión de riesgos
- i) No tiene incidencia
- j) Otros

Especifique: _____

4. Dentro de su proceso de mejora continua, ¿qué aspectos necesita fortalecer para contribuir al cumplimiento de los objetivos de auditoría interna?

- a) Evaluación de gestión de riesgos
- b) Tecnologías de la información

- c) Dominio de leyes y reglamentos
- d) Formación ética.
- e) Actualización de marcos de referencia técnicos
- f) Consultoría en finanzas
- g) Evaluación de planificación estratégica
- h) Auditorías de gestión
- i) Otros

Especifique: _____

5. ¿Por qué considera que no ha habido una implementación del Cuadro de Mando integral como herramienta de auditoría interna?

- a) Poca información en los medios
- b) Desconocimiento del tema y sus beneficios
- c) Desinterés en la aplicación del CMI.
- d) Otro

Especifique: _____

6. ¿En qué áreas o temas ha sido capacitado en los últimos 2 años?

- a) Redacción de informes de auditoría interna
- b) Gestión integral de riesgos
- c) COSO-ERM 2017 Integrado con estrategia y desempeño
- d) Marco Internacional para la Práctica profesional de la Auditoría Interna
- e) Normas ISO
- f) Cuadro de Mando Integral
- g) Metodologías de evaluación de riesgos
- h) Otros

7. ¿Cuáles de los siguientes elementos son incluidos en el plan anual de auditoría?

- a) Cumplimiento de leyes y reglamentos
- b) Evaluación de indicadores de eficiencia y eficacia operativa.
- c) Cumplimiento de controles internos en áreas clave.
- d) Alineación adecuada de riesgos asumidos y apetito de riesgo.
- e) Procesos de selección y contratación de personal.
- f) Planeación estratégica de la cooperativa
- g) Evaluación del proceso de otorgamiento y recuperación de créditos
- h) Evaluación de gestión de fondos provenientes de depósitos
- i) Otros

Especifique: _____

8. ¿Existe una metodología o programa definido para evaluar los ítems que se muestran a continuación?

- a) Establecimiento de tasas de interés activas y pasivas
- b) Índices de solvencia y liquidez
- c) Establecimiento de manual de cargo y funciones
- d) Controles implementados en caja general y bóveda
- e) Medición de impacto de planes de la cooperativa en los objetivos estratégicos.
- f) Establecimiento de procedimientos y políticas en el otorgamiento de créditos.
- g) Evaluación de impacto y ocurrencia de riesgos en el cumplimiento de la estrategia
- h) Seguridad ocupacional
- i) No se ha definido una metodología al respecto

9. Clasifique los ítems que se le presentan a continuación del 1 al 5 en función de la importancia que tienen para el control interno de la entidad (considere que 1 es el más prioritario y 5 el menos relevante)

- a) Cumplimiento de leyes y reglamentos _____
- b) Fiabilidad de la información _____

- c) Componentes estratégicos _____
- d) Aseguramiento en procesos operativos _____
- e) Identificación y evaluación de riesgos _____

10. ¿Cuál considera que es el apetito de riesgo que identifica de mejor manera a la asociación cooperativa?

- a) Conservador
- b) Moderado
- c) Agresivo.
- d) Otro
- e) No se ha definido

11. ¿Qué marco de referencia considera para recomendar mejoras en la gestión de riesgo?

- a) ISO 3100 Gestión de riesgos
- b) Informe COSO- ERM 2017 Integrado con estrategia y desempeño
- c) Estándar australiano para la administración de riesgos
- d) Informe COSO 2013- Marco integrado de control interno
- e) Metodología de riesgos, U.S. Federal Reserve Banks
- f) Basilea
- g) Ninguno
- h) Otro

Especifique: _____

12. Indique que departamento ha establecido cada uno de los siguientes indicadores clave de desempeño

| KPI | Gerencia de operaciones y negocios | Gerencia General | Gerencia administrativa financiera | Auditoría interna | Otro (Especifique) | No se ha establecido |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| a) Índice de rentabilidad de los activos | | | | | | |
| b) Nivel de satisfacción de clientes/asociados | | | | | | |
| c) Tiempo promedio de aprobación de crédito | | | | | | |
| d) Nivel de satisfacción de empleados | | | | | | |
| e) Tiempo promedio de espera de asociados | | | | | | |
| f) Tiempo promedio de retención de asociados | | | | | | |
| g) Número o porcentaje de llamadas a asociados que terminan con acuerdos. | | | | | | |

13. Indique que departamento ha establecido cada uno de los siguientes indicadores clave de riesgo

| KRI | Gerencia de operaciones y negocios | Gerencia General | Gerencia administrativa financiera | Auditoría interna | Otro (Especifique) | No se ha establecido |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| a) Solvencia patrimonial | | | | | | |
| b) Tiempo de inactividad debido a caídas de sistema | | | | | | |

| KRI | Gerencia de operaciones y negocios | Gerencia General | Gerencia administrativa financiera | Auditoría interna | Otro (Especifique) | No se ha establecido |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| c) Indices de liquidez | | | | | | |
| d) Porcentaje de cuota de mercado | | | | | | |
| e) Niveles de morosidad aceptables | | | | | | |
| f) Número de ataques o intentos de ataques cibernéticos | | | | | | |
| g) Nivel de cobros judiciales aceptables | | | | | | |

14. Actualmente se está trabajando en un modelo de auditoría interna en base al Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo en la evaluación de gestión de riesgos y cumplimiento de objetivos estratégicos, ¿en qué aspectos considera que podría verse beneficiado el departamento al aplicar los lineamientos de la metodología propuesta?

- a) Comunicación de resultados.
- b) Aseguramiento en identificación y evaluación de riesgo empresarial.
- c) Detección de incumplimientos legales
- d) Verificación de información contable y financiera
- e) Revisión y examen de planeación estratégica.
- f) Evaluación y asesoramiento en control interno.
- g) Identificación de procesos de mejora.
- h) Otros

Especifique: _____

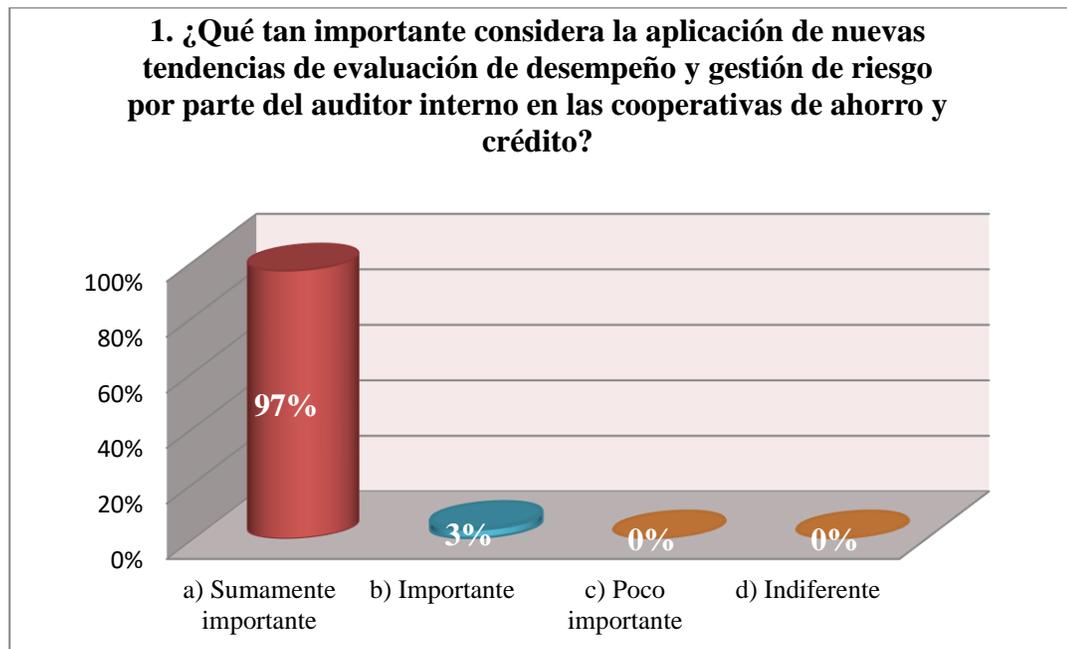
Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO N°2 TABULACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta 1

¿Qué tan importante considera la aplicación de nuevas tendencias de evaluación de desempeño y gestión de riesgo por parte del auditor interno en las cooperativas de ahorro y crédito?

| Pregunta 1 | Frecuencia absoluta | Frecuencia Relativa |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Sumamente importante | 28 | 97% |
| b) Importante | 1 | 3% |
| c) Poco importante | 0 | 0% |
| d) Indiferente | 0 | 0% |
| Total | 29 | 100% |

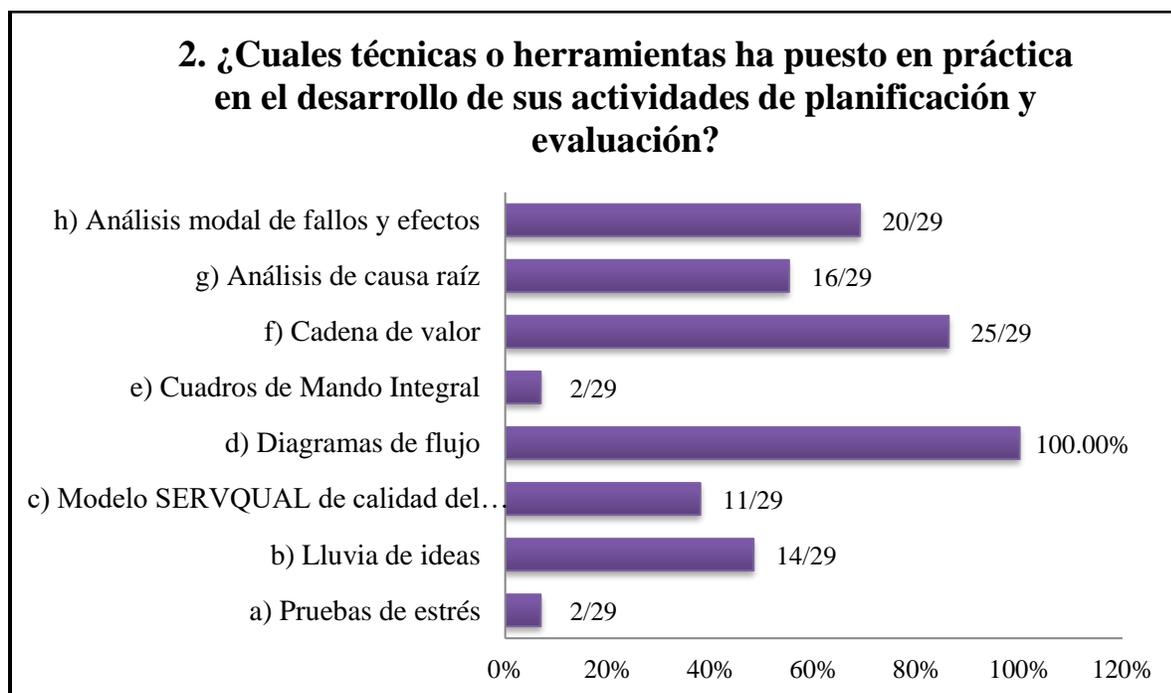


Análisis: En la mayoría de cooperativas se coincide en que la aplicación de nuevas tendencias de evaluación de desempeño y gestión de riesgo por parte del auditor, es un tema al cual se le debe de prestar mucha atención.

Pregunta 2

¿Cuáles técnicas o herramientas ha puesto en práctica en el desarrollo de sus actividades de planificación y evaluación?

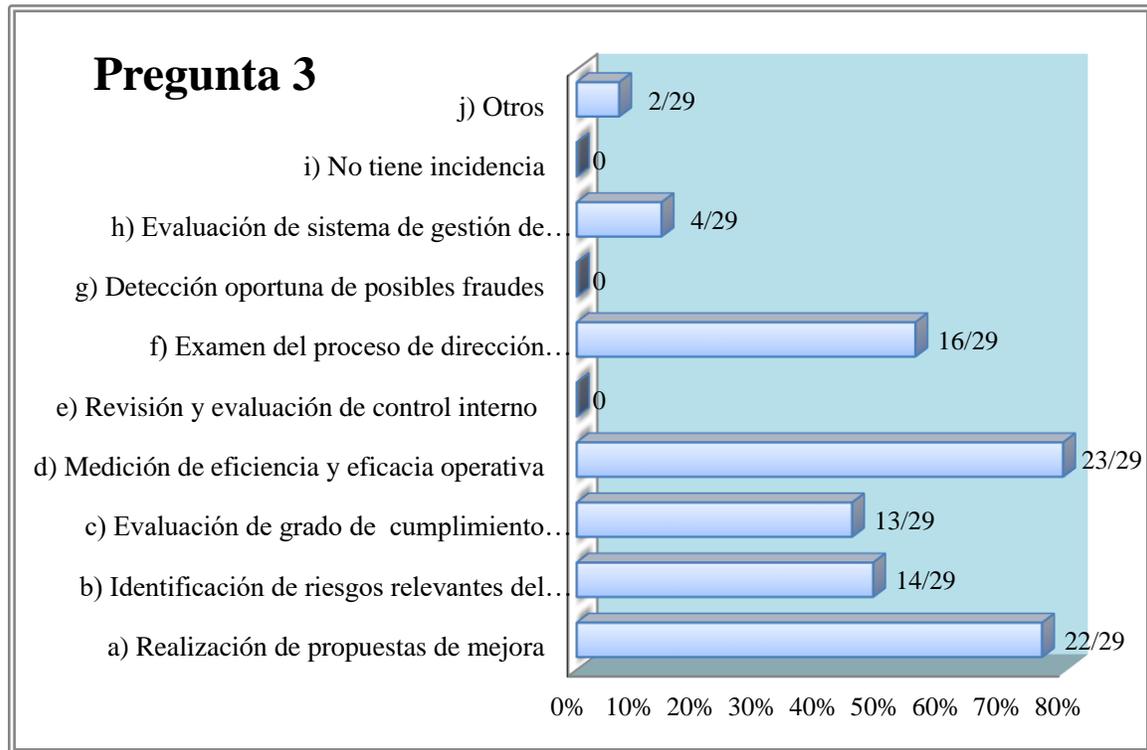
| Pregunta 2 | Frecuencia absoluta | Frecuencia Relativa |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Pruebas de estrés | 2/29 | 7% |
| b) Lluvia de ideas | 14/29 | 48% |
| c) Modelo SERVQUAL de calidad del | 11/29 | 38% |
| d) Diagramas de flujo | 29/29 | 100% |
| e) Cuadros de Mando Integral | 2/29 | 7% |
| f) Cadena de valor | 25/29 | 86% |
| g) Análisis de causa raíz | 16/29 | 55% |
| h) Análisis modal de fallos y efectos | 20/29 | 69% |



Análisis: al observar los resultados se puede identificar que las herramientas utilizadas son muy variadas pero ninguna cooperativa utiliza Cuadros de Mando integral como herramienta de evaluación, de modo que se puede verificar la necesidad de la aplicación de dicha herramienta.

Pregunta 3

¿En qué aspectos considera que el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de auditoría interna podría tener incidencia y beneficios?

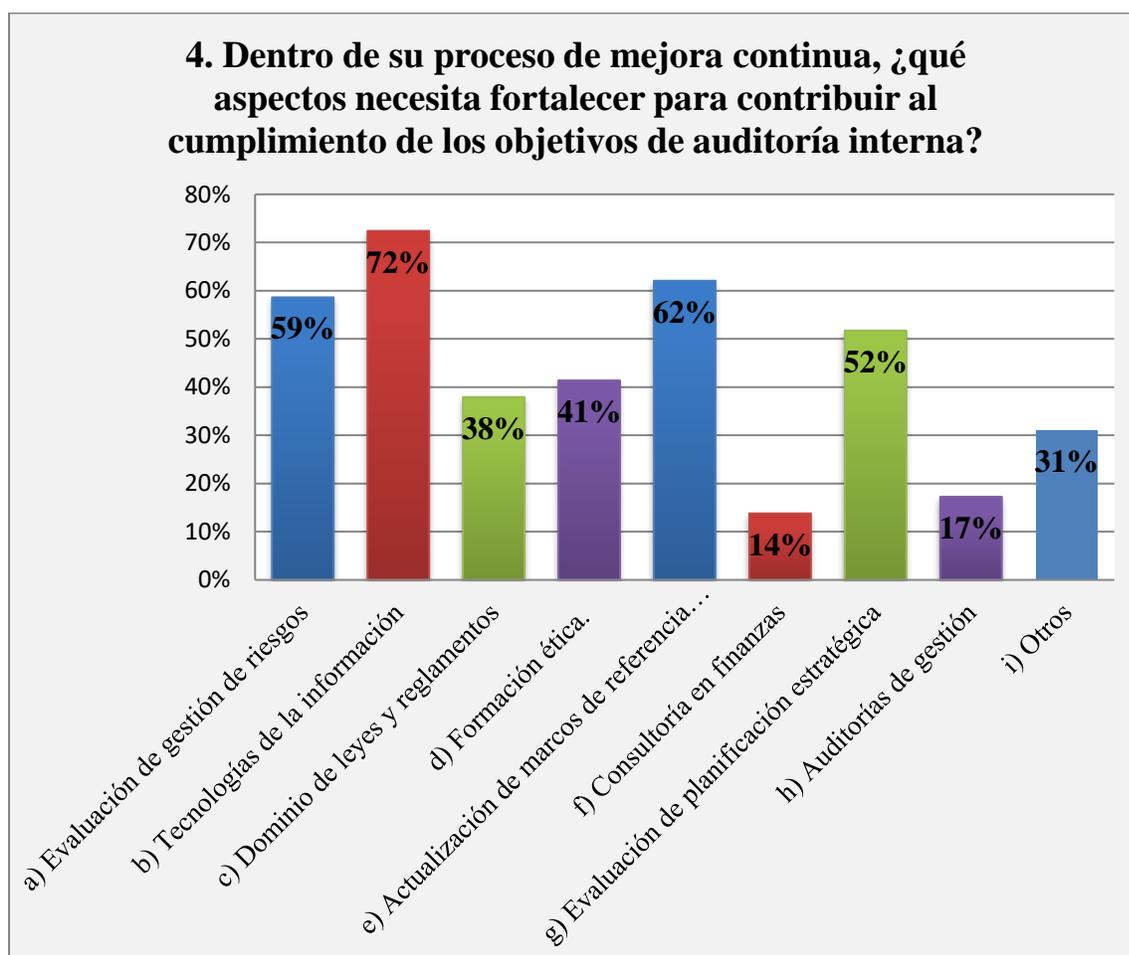


Análisis: de los aspectos detallados en los cuales el cuadro de mando integral podría tener incidencia, se puede identificar que resulta beneficioso para las cooperativas la aplicación de dicha herramienta, de modo que en ningún momento se considera que no tiene incidencia.

Pregunta 4

Dentro de su proceso de mejora continua, ¿qué aspectos necesita fortalecer para contribuir al cumplimiento de los objetivos de auditoría interna?

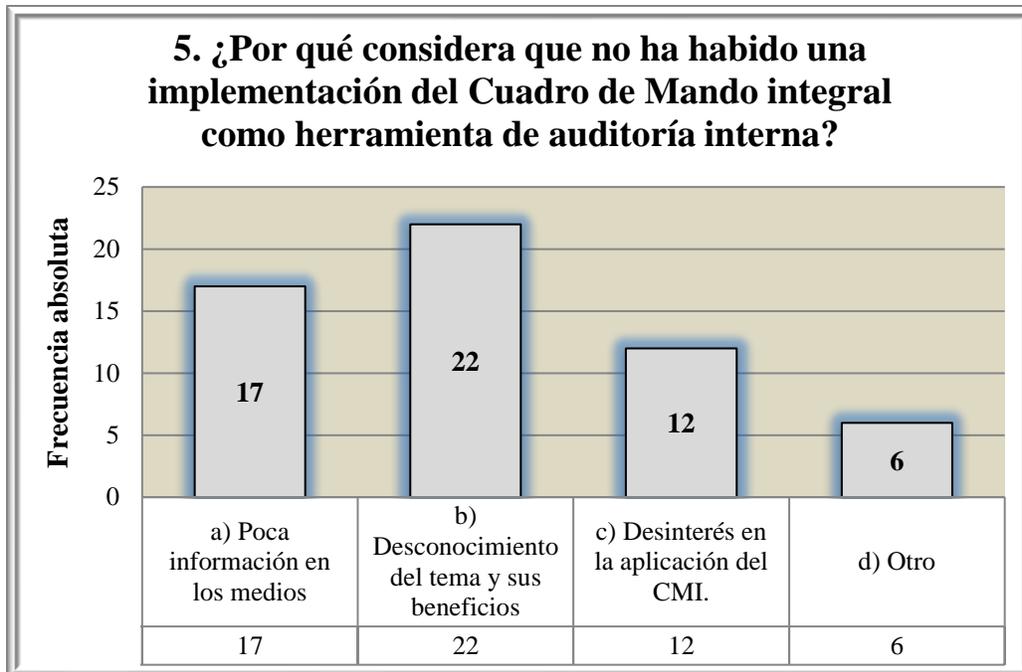
| Pregunta 4 | Frecuencia absoluta | Frecuencia Relativa |
|---------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Evaluación de gestión de riesgos | 17 | 59% |
| b) Tecnologías de la información | 21 | 72% |
| c) Dominio de leyes y reglamentos | 11 | 38% |
| d) Formación ética. | 12 | 41% |
| e) Actualización de marcos de referencia técnicos | 18 | 62% |
| f) Consultoría en finanzas | 4 | 14% |
| g) Evaluación de planificación estratégica | 15 | 52% |
| h) Auditorías de gestión | 5 | 17% |
| i) Otros | 9 | 31% |



Análisis: los auditores internos muestran que las principales áreas donde deben de capacitarse con más frecuencia son las áreas de: evaluación de riesgos, tecnologías de la información, actualización de marcos de referencia y evaluación de planificación estratégica.

Pregunta 5

¿Por qué considera que no ha habido una implementación del Cuadro de Mando integral como herramienta de auditoría interna?

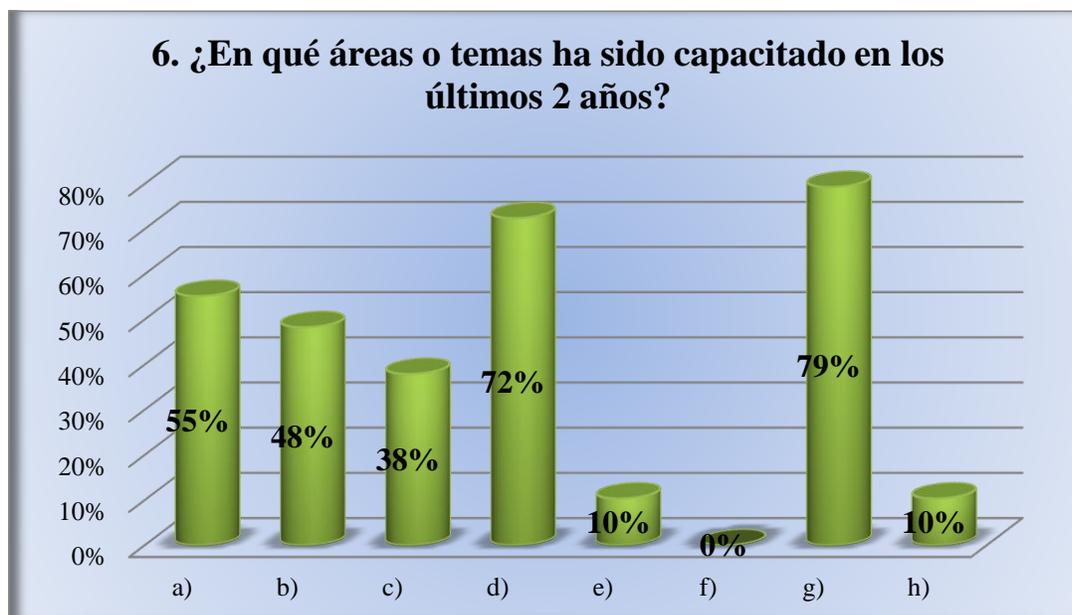


Análisis: como se puede observar, la falta de aplicación de un cuadro de mando integral en las cooperativas es resultado del desconocimiento de dicho tema.

Pregunta 6

¿En qué áreas o temas ha sido capacitado en los últimos 2 años?

| Pregunta 6 | Frecuencia absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Redacción de informes de auditoría interna | 16 | 55% |
| b) Gestión integral de riesgos | 14 | 48% |
| c) COSO-ERM 2017 Integrado con estrategia y desempeño | 11 | 38% |
| d) Marco Internacional para la Práctica profesional de la Auditoría Interna | 21 | 72% |
| e) Normas ISO | 3 | 10% |
| f) Cuadro de Mando Integral | 0 | 0% |
| g) Metodologías de evaluación de riesgos | 23 | 79% |
| h) Otros | 3 | 10% |



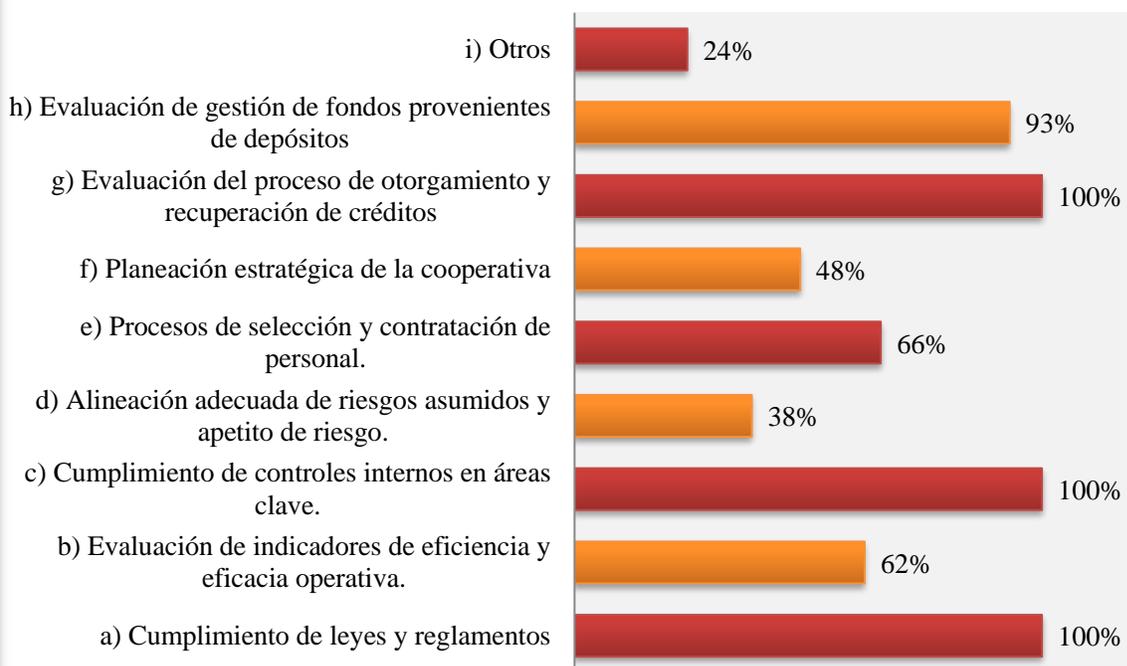
Análisis: Principalmente los auditores internos son capacitados en las áreas de metodología de evaluación de riesgos, el conocimiento del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y la Redacción de Informes de auditoría interna.

Pregunta 7

¿Cuáles de los siguientes elementos son incluidos en el plan anual de auditoría?

| Pregunta 7 | Frecuencia absoluta | Frecuencia Relativa |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Cumplimiento de leyes y reglamentos | 29 | 100% |
| b) Evaluación de indicadores de eficiencia y eficacia operativa. | 18 | 62% |
| c) Cumplimiento de controles internos en áreas clave. | 29 | 100% |
| d) Alineación adecuada de riesgos asumidos y apetito de riesgo. | 11 | 38% |
| e) Procesos de selección y contratación de personal. | 19 | 66% |
| f) Planeación estratégica de la cooperativa | 14 | 48% |
| g) Evaluación del proceso de otorgamiento y recuperación de créditos | 29 | 100% |
| h) Evaluación de gestión de fondos provenientes de depósitos | 27 | 93% |
| i) Otros | 7 | 24% |

7. ¿Cuáles de los siguientes elementos son incluidos en el plan anual de auditoría?

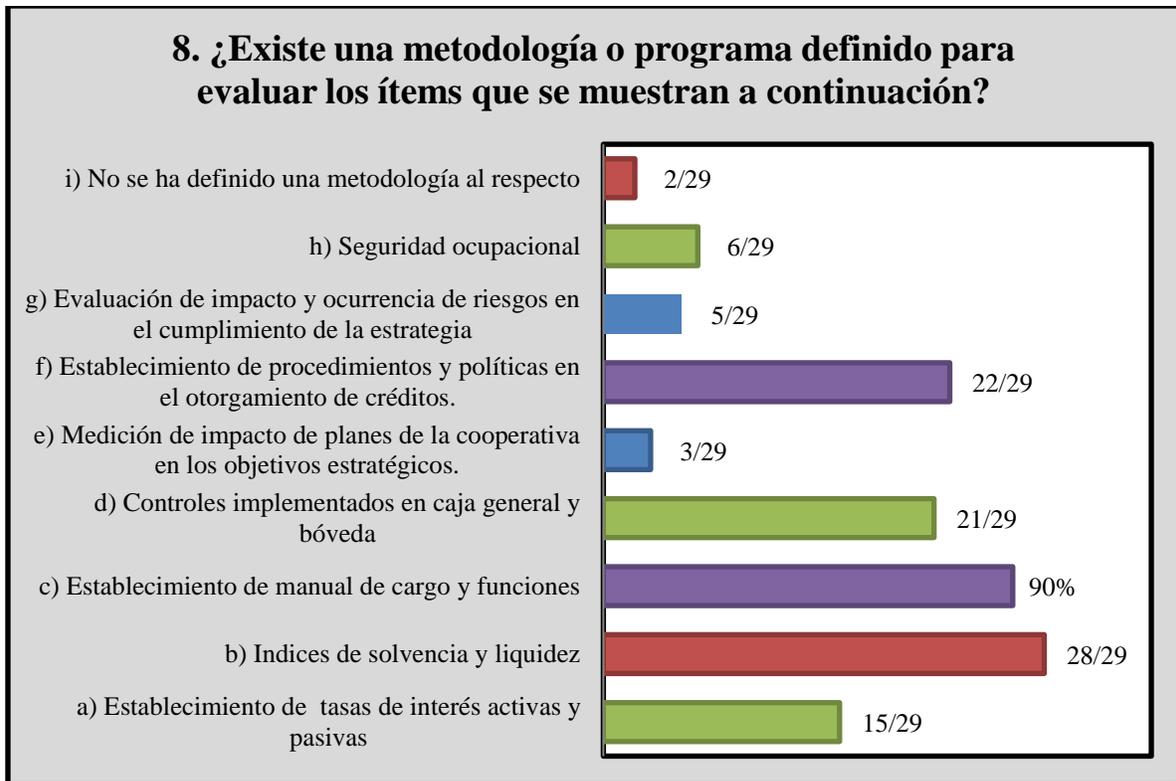


Análisis: se observa que el plan anual de auditoría de las cooperativas está principalmente conformado por la evaluación del proceso de otorgamiento y recuperación de créditos, cumplimiento de controles internos, cumplimiento de leyes y reglamentos y evaluación de gestión de fondos provenientes de depósitos. Por la actividad a la cual se dedican las cooperativas, se observa el interés en aspectos que tienen que ver con el manejo de las aportaciones, depósitos y créditos de los asociados.

Pregunta 8

¿Existe una metodología o programa definido para evaluar los ítems que se muestran a continuación?

| Pregunta 8 | Frecuencia absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Establecimiento de tasas de interés activas y pasivas | 15/29 | 52% |
| b) Índices de solvencia y liquidez | 28/29 | 97% |
| c) Establecimiento de manual de cargo y funciones | 26/29 | 90% |
| d) Controles implementados en caja general y bóveda | 21/29 | 72% |
| e) Medición de impacto de planes de la cooperativa en los objetivos estratégicos. | 3/29 | 10% |
| f) Establecimiento de procedimientos y políticas en el otorgamiento de créditos. | 22/29 | 76% |
| g) Evaluación de impacto y ocurrencia de riesgos en el cumplimiento de la estrategia | 5/29 | 17% |
| h) Seguridad ocupacional | 6/29 | 21% |
| i) No se ha definido una metodología al respecto | 2/29 | 7% |

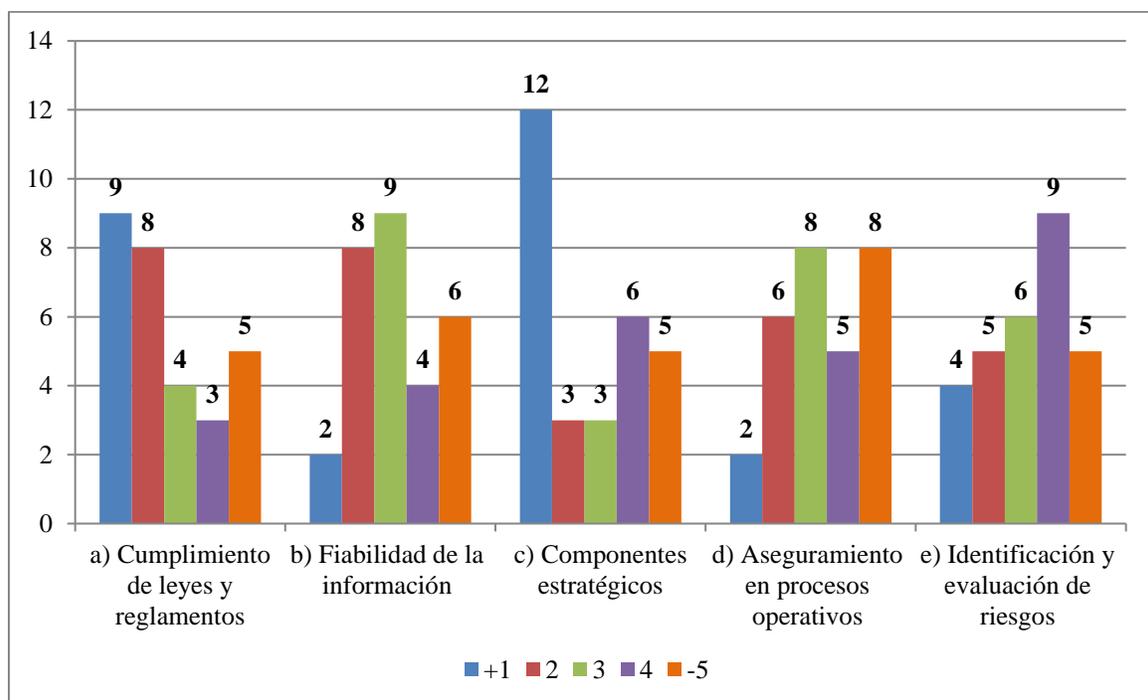


Análisis: La mayoría de las asociaciones cooperativas ha implementado programas para evaluar aspectos cuantitativos, dejando de lado aspectos cualitativos como lo son el impacto de los planes estratégicos en la cooperativa y el impacto de los riesgos implícitos que conlleva alcanzar los objetivos y es por este mismo resultado que es fácil denotar la falta de una herramienta que permita dar cumplimiento a los dos ítems anteriormente mencionados y tener así una visión clara sobre qué hacer para lógralos.

Pregunta 9

Clasifique los ítems que se le presentan a continuación del 1 al 5 en función de la importancia que tienen para el control interno de la entidad (considere que 1 es el más prioritario y 5 el menos relevante)

| Pregunta 9 | +1 | 2 | 3 | 4 | -5 |
|-------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| a) Cumplimiento de leyes y reglamentos | 9 | 8 | 4 | 3 | 5 |
| b) Fiabilidad de la información | 2 | 8 | 9 | 4 | 6 |
| c) Componentes estratégicos | 12 | 3 | 3 | 6 | 5 |
| d) Aseguramiento en procesos operativos | 2 | 6 | 8 | 5 | 8 |
| e) Identificación y evaluación de riesgos | 4 | 5 | 6 | 9 | 5 |

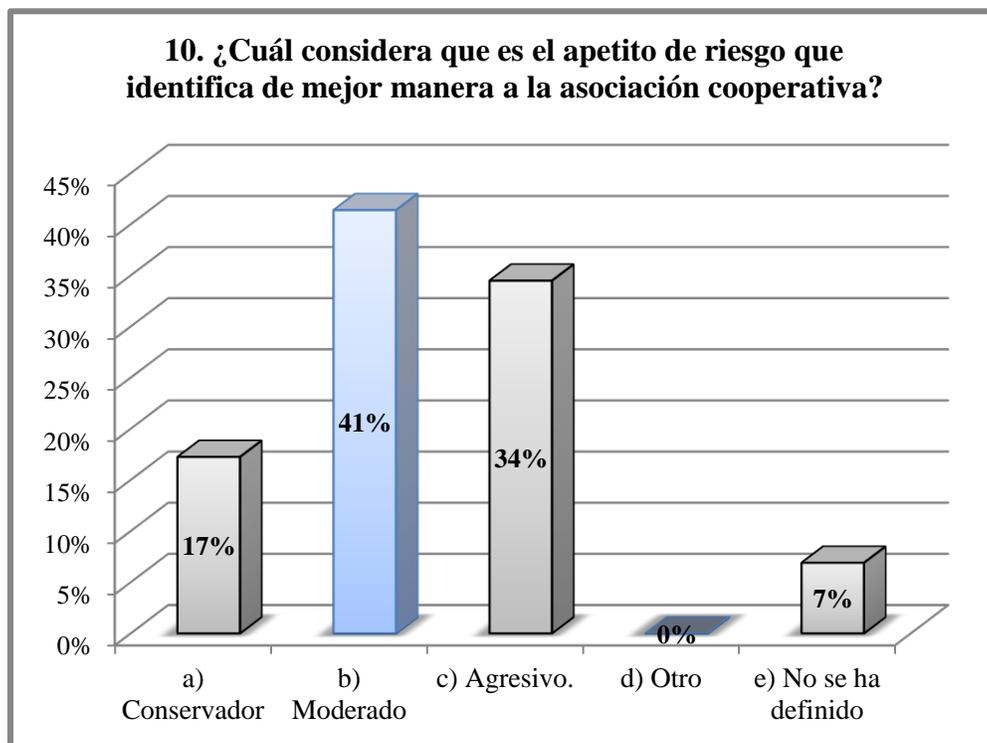


Análisis: En este caso, casi la mitad de las asociaciones cooperativas tienen claro que el cumplimiento de las leyes y reglamentos es un elemento que no pueden dejar de lado para mantener su operatividad ya que de no hacerlo se pueden enfrentar a problemas serios, pero también denotamos que una parte de las asociaciones deja de lado los componentes estratégicos y es aquí donde el CMI proporciona una nueva perspectiva de evaluación del funcionamiento de estas.

Pregunta 10

¿Cuál considera que es el apetito de riesgo que identifica de mejor manera a la asociación cooperativa?

| Pregunta 10 | Frecuencia absoluta | Frecuencia Relativa |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| a) Conservador | 5 | 17% |
| b) Moderado | 12 | 41% |
| c) Agresivo. | 10 | 34% |
| d) Otro | 0 | 0% |
| e) No se ha definido | 2 | 7% |
| Total | 29 | 100% |

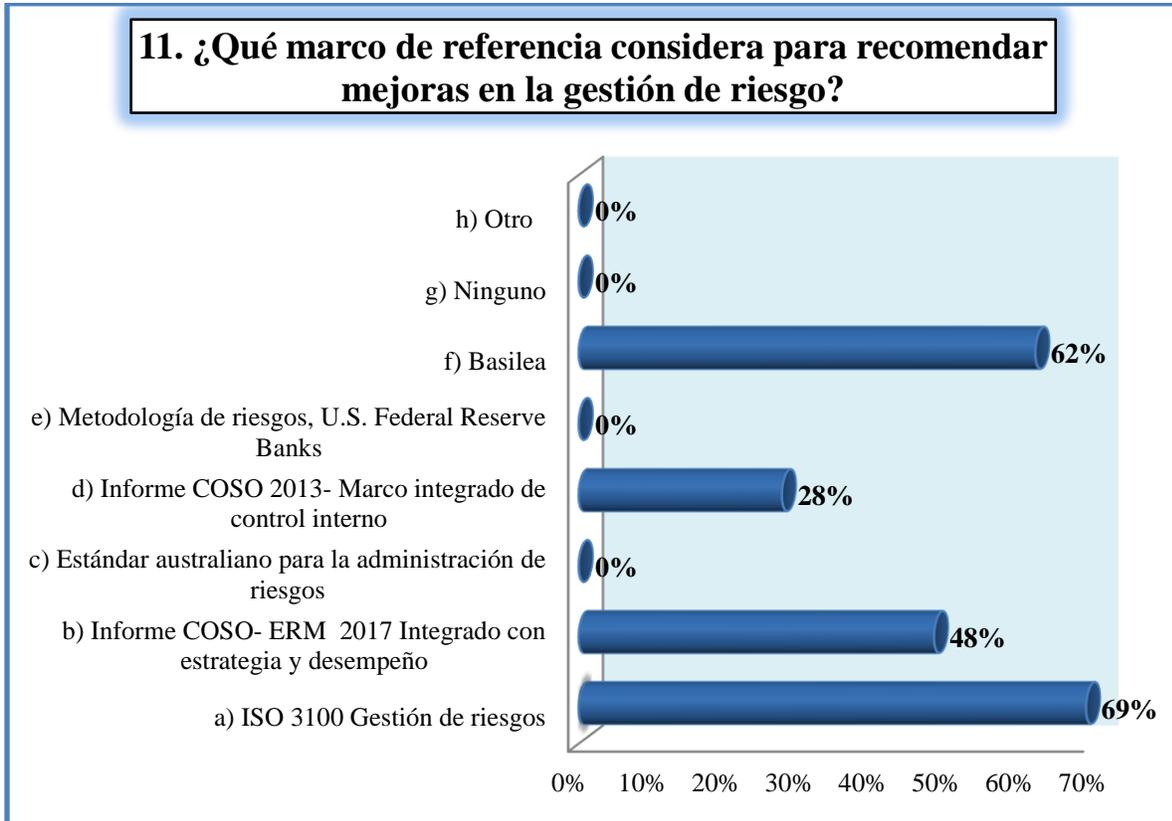


Análisis: En su mayoría, los auditores internos opinaron que el perfil de las asociaciones cooperativas para las que trabajan, mantienen un perfil entre agresivo y moderado, y solo una pequeña parte no ha definido su perfil.

Pregunta 11

¿Qué marco de referencia considera para recomendar mejoras en la gestión de riesgo?

| Pregunta 11 | Frecuencia absoluta | Frecuencia Relativa |
|----------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) ISO 3100 Gestión de riesgos | 20 | 69% |
| b) Informe COSO- ERM 2017 Integrado con estrategia y desempeño | 14 | 48% |
| c) Estándar australiano para la administración de riesgos | 0 | 0% |
| d) Informe COSO 2013- Marco integrado de control interno | 8 | 28% |
| e) Metodología de riesgos, U.S. Federal Reserve Banks | 0 | 0% |
| f) Basilea | 18 | 62% |
| g) Ninguno | 0 | 0% |
| h) Otro | 0 | 0% |

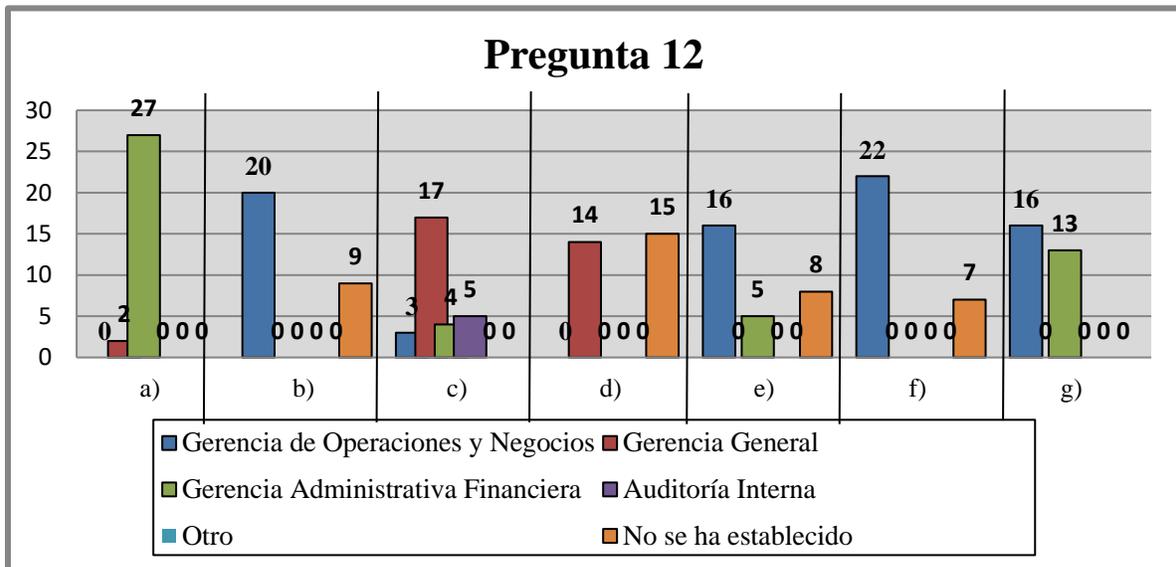


Análisis: Más de la mitad de auditores afirmaron que para realizar mejoras en la gestión de riesgos es a través del uso de BASILEA.

Pregunta 12

Indique que departamento ha establecido cada uno de los siguientes indicadores clave de desempeño

| Pregunta 12 | Gerencia de operaciones y negocios | Gerencia General | Gerencia administrativa financiera | Auditoría interna | Otro | No se ha establecido | Total |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|-------------------|------|----------------------|-------|
| a) Índice de rentabilidad de los activos | 0 | 2 | 27 | 0 | 0 | 0 | 29 |
| b) Nivel de satisfacción de clientes/asociados | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 29 |
| c) Tiempo promedio de aprobación de crédito | 3 | 17 | 4 | 5 | 0 | 0 | 29 |
| d) Nivel de satisfacción de empleados | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 | 15 | 29 |
| e) Tiempo promedio de espera de asociados | 16 | 0 | 5 | 0 | 0 | 8 | 29 |
| f) Tiempo promedio de retención de asociados | 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 29 |
| g) Número o porcentaje de llamadas a asociados que terminan con acuerdos. | 16 | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 | 29 |

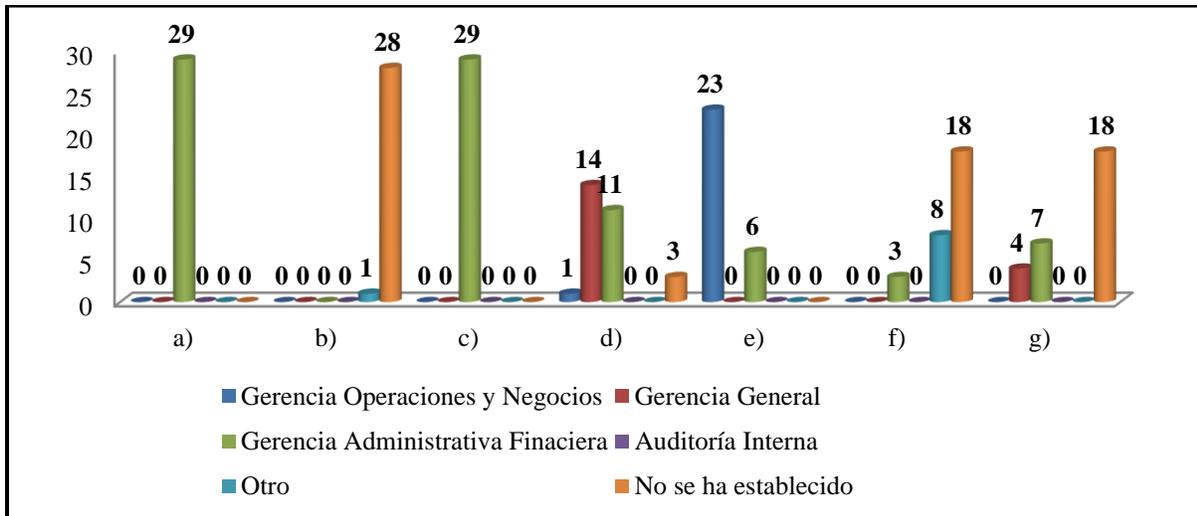


Análisis: La mayoría de gerencias ha establecido indicadores según las responsabilidades o roles que estas tienen, pero estos indicadores no siempre son evaluados ya que se cree que no presentan la relevancia que se espera de estos.

Pregunta 13

Indique que departamento ha establecido cada uno de los siguientes indicadores clave de riesgo

| Pregunta 13 | Gerencia de operaciones y negocios | Gerencia General | Gerencia administrativa financiera | Auditoría interna | Otro | No se ha establecido | Total |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|-------------------|------|----------------------|-------|
| a) Solvencia patrimonial | 0 | 0 | 29 | 0 | 0 | 0 | 29 |
| b) Tiempo de inactividad debido a caídas de sistema | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 28 | 29 |
| c) Índices de liquidez | 0 | 0 | 29 | 0 | 0 | 0 | 29 |
| d) Porcentaje de cuota de mercado | 1 | 14 | 11 | 0 | 0 | 3 | 29 |
| e) Niveles de morosidad aceptables | 23 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 29 |
| f) Número de ataques o intentos de ataques cibernéticos | 0 | 0 | 3 | 0 | 8 | 18 | 29 |
| g) Nivel de cobros judiciales aceptables | 0 | 4 | 7 | 0 | 0 | 18 | 29 |

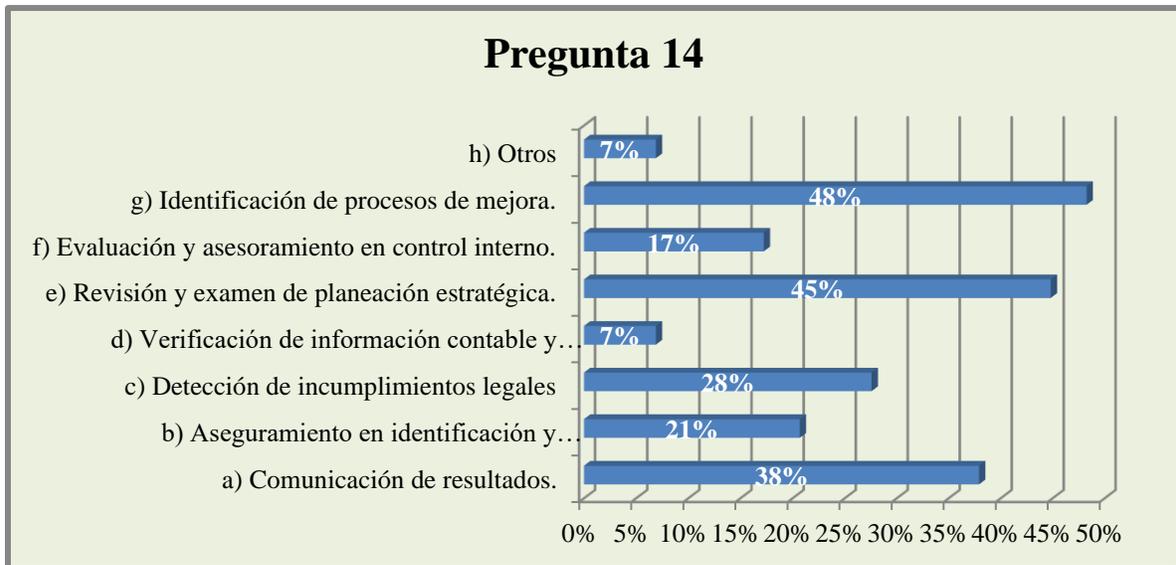


Análisis: En su mayoría, las asociaciones cooperativas han dejado de lado riesgos que no son cuantitativos, como lo son el número de ataques cibernéticos, nivel de cobros judiciales aceptables, pero si se enfocan es aspectos cuantitativos como la solvencia patrimonial.

Pregunta 14

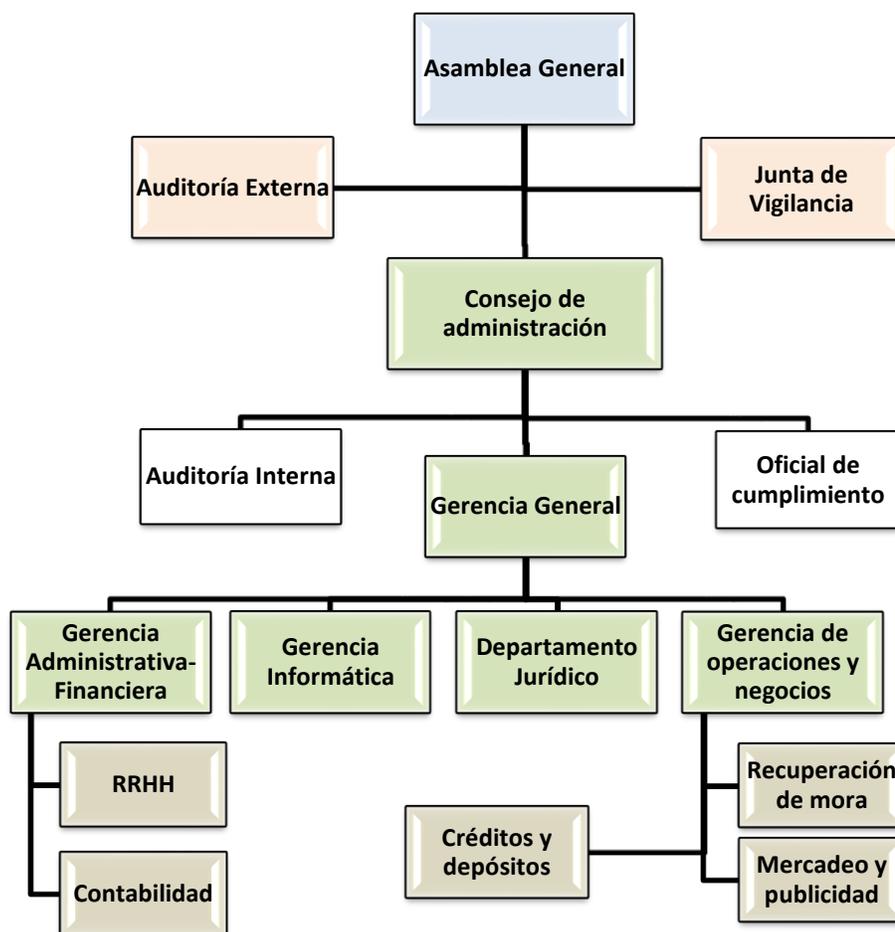
Actualmente se está trabajando en un modelo de auditoría interna en base al Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo en la evaluación de gestión de riesgos y cumplimiento de objetivos estratégicos, ¿en qué aspectos considera que podría verse beneficiado el departamento al aplicar los lineamientos de la metodología propuesta?

| Pregunta 14 | Frecuencia absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| a) Comunicación de resultados. | 11 | 38% |
| b) Aseguramiento en identificación y evaluación de riesgo empresarial. | 6 | 21% |
| c) Detección de incumplimientos legales | 8 | 28% |
| d) Verificación de información contable y financiera | 2 | 7% |
| e) Revisión y examen de planeación estratégica. | 13 | 45% |
| f) Evaluación y asesoramiento en control interno. | 5 | 17% |
| g) Identificación de procesos de mejora. | 14 | 48% |
| h) Otros | 2 | 7% |



ANEXO N°3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Un organigrama es una representación gráfica de los departamentos que componen una entidad, en este caso, las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito y sus principales funciones, así como del nivel jerárquico al cual obedecen. Para visualizar de mejor manera lo antes expuesto véase a continuación el organigrama



Fuente: Elaboración propia