

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA

1 Evaluación del Sistema de Control Interno del Departamento de Cobranzas

1.1 Objetivos de la evaluación

1.1.1 Objetivo general

Evaluar y actualizar el sistema de control interno, mediante la revisión de funciones del personal, del cumplimiento de políticas y procedimientos de cobranzas, para diseñar e implementar las estrategias, que permitan la disminución del riesgo, en la recuperación de créditos concedidos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Definir los responsables y los procedimientos, para conseguir que los socios cancelen puntualmente sus pagos por los préstamos recibidos de la cooperativa.
- Actualizar los procedimientos y políticas para la gestión de cobranza en la cooperativa.
- Calcular el nivel de riesgo y de confianza de cada componente del sistema de control interno del área de cobranza, para implementar los puntos de control necesarios.

1.2 Desarrollo de la evaluación

La evaluación y actualización del control interno es de suma importancia, debido a que permite mejorar las actividades del área de cobranza de la COAC Huaicana. La planificación de los procesos y procedimientos, así como la definición de políticas que regulan las actividades operativas, optimizan la gestión.

1.2.1 Departamento de cobranza

Tiene como propósito principal, garantizar la recuperación de la cartera de crédito, de manera que se mantenga un nivel bajo del índice de morosidad. Para esto, la Cooperativa tiene como objetivos específicos: implementar procedimientos eficaces para recuperar la cartera de

crédito, aplicar estrategias de comunicación con los socios y aplicar actividades de cobranza acordes a la normativa legal.

Políticas de cobranza

- Las amortizaciones de los clientes, se revisarán de forma diaria revisando fechas de pago y montos.
- El oficial de crédito y el gestor de cobranza, realizarán un acercamiento telefónico y domiciliario, notificando al socio el vencimiento de su crédito a partir de los 31 días de mora.
- La cooperativa emitirá comprobante de pago por las cuotas pagadas por el socio.
- Es obligación de la Cooperativa informar las tasas de interés por mora en caso de retraso del socio.

Modalidades de cobro

- **Cobranza preventiva**

A través de mensajes de texto y llamadas telefónicas se notificará al socio que el préstamo vencerá en 7 días. Este es un recordatorio puesto que una de las causas de mora es el desconocimiento de las fechas de pago (según encuesta aplicada). Cuando el cliente presente 7 días de retraso se enviará un mensaje de texto informando el retraso y la tasa de interés por mora. Igualmente, si en la base de datos el cliente tiene un número con WhatsApp se enviará el mismo mensaje de notificación.

- **Cobranza Administrativa / Extrajudicial**
 - **Llamadas telefónicas**

En caso de no registrar el pago dentro de los 7 días de retraso, se procede a realizar llamadas telefónicas para exigir el pago inmediato. En caso de justificar el incumplimiento de pago se otorga una prórroga de al menos 3 días a partir del acercamiento con el socio.

- **Visitas a trabajo o domicilio**

En caso de superar los 31 días hasta los 129 días, se planifica la visita al domicilio de los deudores y garantes, lugar de trabajo o negocio a fin de solicitar el pago inmediato. Si el cliente muestra interés por pagar, pero tiene problemas económicos comprobables, se les invita a las oficinas de la cooperativa, para renegociar el préstamo y otorgarle facilidades de pago.

- **Cobranza Judicial**

Si el socio no cumple el pago a partir de los 130 días mora, se envía el trámite al asesor jurídico para que realice los cobros pertinentes. En este punto, se calcula la provisión de cuentas incobrables.

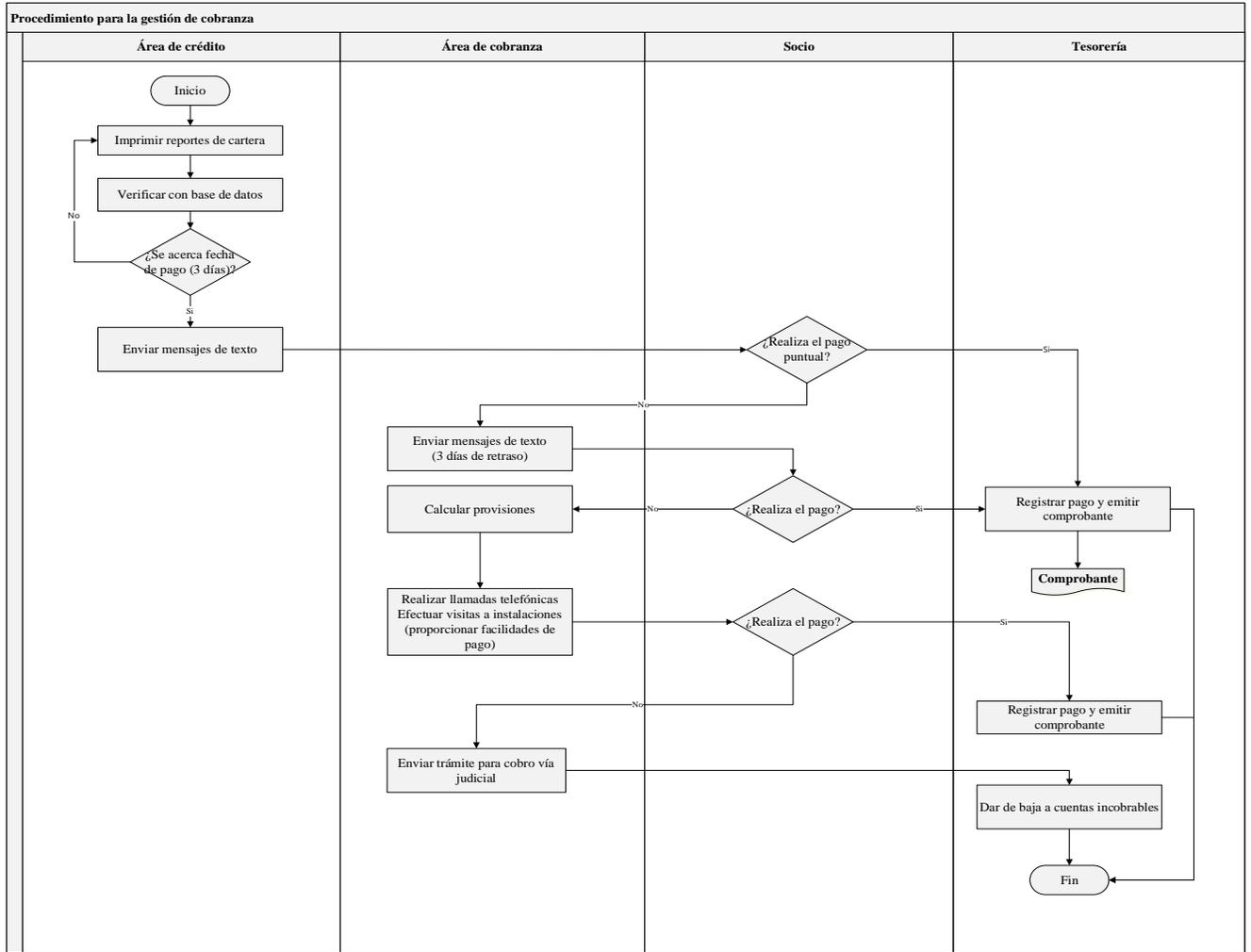
Descripción de la actividad

- El primer paso consiste en imprimir las notificaciones, para planificar las visitas domiciliarias a los socios y verificar la base de datos, a fin de revisar las fechas de vencimiento.
- En caso de que falten 7 días para que se cumpla la fecha de vencimiento, se realiza una llamada o se envía un mensaje de texto. Si el socio realiza el pago, se registra y emite un comprobante.
- Si el cliente realiza el pago dentro de los 15 días, se registra y se emite el comprobante, caso contrario, se calcula provisiones.

- Pasado los 15 días se realizan llamadas telefónicas y si el cliente no cumple con el pago de la cuota, a los 31 días se realizan visitas al domicilio o negocio. Si el cliente realiza el pago se registra y emite comprobante.
- Una vez agotado todas las formas de cobro se envía al asesor legal para que realice el cobro mediante vía judicial.
- Si el cliente efectúa el pago se registra y emite el comprobante, sin embargo, si el cliente se declara insolvente se da de baja a las cuentas incobrables.

Figura 1

Flujograma del procedimiento para la gestión de cobranza



Nota. La Figura muestra el proceso para la gestión de cobranza en la Cooperativa. (UAI Huaicana, 2024)

1.3 Acciones según días de retraso

A continuación, se resume las acciones que se realiza según los días de retraso:

Figura 1

Acciones según días de retraso

DÍAS QUE FALTAN PARA VENCIMIENTO	DIAS DE RETRASO					
1	7	15	30	31	129	130

Días	Acción sugerida	Descripción
	Mensaje de texto y llamadas	Recordatorio
	Mensaje de texto y llamadas	Información de retraso
	Llamadas telefónicas y visitas	Recordar la deuda pendiente
	Llamadas telefónicas y visitas	Recordar la deuda pendiente
	Visita a domicilio	Visita física a las instalaciones
	Visita a domicilio	Visita física a las instalaciones
	Asesor jurídico	Envío para cobro vía judicial

Nota: La Figura muestra las acciones que deben seguir de acuerdo a los días de retraso. (UAI Huaicana, 2024)

1.3 Aplicación de los componentes del modelo COSO

Para la aplicación de los componentes del modelo COSO se utilizó el “Cuestionario de Control Interno”, en el cual cada pregunta tiene una ponderación de 10 puntos y se asigna una calificación según la evaluación aplicada.

1.3.1 Ambiente de control

Tabla 2

Cuestionario de control interno – Ambiente de control

No	Preguntas	Respuestas			Pond	Calf	Observación
		Si	No	N/A			
AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿Se dispone de un manual con políticas y funciones del personal?	X			10	5	Instructivo/guía
2	¿Se dispone y aplica un código de ética?	X			10	10	Actualizado y socializado
3	¿Las decisiones tomadas se realizan bajo valores éticos?	X			10	10	Según Código de Ética
4	¿Se aplican auditorías de control al área de crédito y cobranza?	X			10	10	Permanentemente
5	¿Se realizan capacitaciones y evaluaciones de desempeño al personal de crédito y cobranza?	X			10	5	
TOTAL					50	40	

Nota: La tabla muestra los resultados de la aplicación del cuestionario de control interno. (UAI Huaicana, 2024)

Cálculo del nivel de confianza:

- CT: Calificación total
- PT: ponderación total

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{40 * 100}{50}$$

$$NC = 80\%$$

Cálculo del riesgo de control:

$$Riesgo = 100\% - NC$$

$$Riesgo = 100\% - 80\%$$

Riesgo = 20%

Tabla 3

Nivel de confianza y riesgo – Ambiente de control

Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
1	76% - 95%	Alto	Bajo
2	51% - 75%	Moderado	Moderado
3	15% - 50%	Bajo	Alto

Nota: La tabla muestra el nivel de confianza y riesgo. (UAI Huaicana, 2024)

La aplicación del cuestionario del componente **Ambiente de Control**, arrojó un nivel de confianza del 80% y un nivel de riesgo del 20%. El nivel de confianza es alto y el nivel de riesgo es bajo, la entidad no dispone de un manual de funciones actualizado, tampoco cuenta con un plan de capacitación que optimice el desempeño de las funciones del personal.

En base a los resultados se propone como mejora:

- Elaborar y/o actualizar el manual de funciones
- Elaborar planes de capacitación continua.

1.3.2 Evaluación de riesgos

Tabla 4

Cuestionario de control interno – Evaluación de riesgos

No	Preguntas	Respuestas			Pond	Calf	Observación
		Si	No	N/A			
EVALUACIÓN DE RIESGO							
1	¿Se han implementado objetivos para alcanzar metas del área de cobranza?		X		10	5	Objetivos si / metas no
2	¿Se aplica procedimientos para el análisis de riesgos?	X			10	10	Matriz de transición de Riesgos
3	¿Se cuenta con información clara y confiable de la evaluación de riesgos?	X			10	10	La información es permanente y actualizada.
4	¿Se respaldan con documentos confiables el otorgamiento de créditos?	X			10	10	Revisión de documentos, confiable
5	¿Se aplica evaluaciones de riesgos externos que afecten la cartera de crédito?		X		10	5	No existe un Plan de contingencia
TOTAL					50	40	

Nota: La Figura muestra los resultados de la aplicación del cuestionario de control interno. (UAI Huaicana, 2024)

Cálculo del nivel de confianza:

- CT: Calificación total
- PT: ponderación total

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{40 * 100}{50}$$

$$NC = 80\%$$

Cálculo del riesgo de control:

$$Riesgo = 100\% - NC$$

$$Riesgo = 100\% - 80\%$$

$$Riesgo = 20\%$$

Tabla 5

Nivel de confianza y riesgo – Evaluación de riesgos

Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
1	76% - 95%	Alto	Bajo
2	51% - 75%	Moderado	Moderado
3	15% - 50%	Bajo	Alto

Nota: La tabla muestra el nivel de confianza y riesgo. (UAI Huaicana, 2024)

La aplicación del cuestionario del componente **Evaluación de Riesgos** arrojó un nivel de confianza del 80% y un nivel de riesgo del 20%. El nivel de confianza es alto y el nivel de riesgo es bajo, la entidad no ha implementado la metodología de bonificaciones por el cumplimiento de metas que motiven la gestión de cobranza, tampoco cuenta con un plan de contingencia para administrar los riesgos externos de la gestión de cobranza.

En base a los resultados obtenidos se propone como mejora:

- Elaborar un reglamento de bonificaciones por cumplimiento de metas
- Implementar un Plan de Contingencia, para administrar riesgos externos que afecten la gestión de cobranza.

1.3.3 Actividades de control

Tabla 6

Cuestionario de control interno – Actividades de control

No Preguntas	Respuestas			Pond	Calf	Observación
	Si	No	N/A			
ACTIVIDADES DE CONTROL						
1	¿Los controles aplicados dentro del área de cobranza se rigen bajo políticas y procedimientos?	X		10	10	Existen y están por escrito.
2	¿Se aplica evaluaciones para conocer el nivel de efectividad de las actividades de control?	X		10	10	Se evalúa los archivos digitales.
3	¿Se presentan informes de créditos otorgados y gestión de cobranza?	X		10	10	Informes semanales a Gerencia de colocación y recuperación de cartera.
4	¿Los créditos otorgados se registran de forma diaria?	X		10	10	Diariamente y tiene acceso Cobranzas
5	¿Mantiene actualizado el sistema de información y documentación?	X		10	10	Se realiza actualización de datos y documentos, cuando hay cambios en condiciones de crédito.
TOTAL				50	50	

Nota: La Figura muestra los resultados de la aplicación del cuestionario de control interno. (UAI Huaicana, 2024)

Cálculo del nivel de confianza:

- CT: Calificación total
- PT: ponderación total

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{50 * 100}{50}$$

$$NC = 100\%$$

Cálculo del riesgo de control:

$$Riesgo = 100\% - NC$$

$$Riesgo = 100\% - 100\%$$

$$Riesgo = 0\%$$

Tabla 7

Nivel de confianza y riesgo – Actividades de control

Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
1	76% - 95%	Alto	Bajo
2	51% - 75%	Moderado	Moderado
3	15% - 50%	Bajo	Alto

Nota: La tabla muestra el nivel de confianza y riesgo. (UAI Huaicana, 2024)

La aplicación del cuestionario del componente **Actividades de Control** arrojó un nivel de confianza del 100% y un nivel de riesgo del 0%. El nivel de confianza y riesgo es alto, puesto que todas las actividades de control del área de cobranza, se aplican en forma cabal y oportuna, lo que permite conocer el nivel de efectividad de las actividades de control.

En base a los resultados se propone:

- Definir nuevos procesos para evaluar el cumplimiento de las actividades de control.
- Actualizar permanentemente el sistema de información y comunicación.

1.3.4 Información y comunicación

Tabla 8

Cuestionario de control interno – Información y comunicación

No Preguntas	Respuestas			Pond	Calf	Observación
	Si	No	N/A			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
1	X			10	10	Reuniones de trabajo periódicas.
2		X		10	5	Constan en el contrato de trabajo, en movilidad no.
3		X		10	5	Los reglamentos se envían al jefe de cada una de las áreas por medio de Riesgos.
4	X			10	5	Existe buzón de quejas.
5		X		10	5	Se realiza la inducción de las funciones que tiene que desempeñar el empleado
TOTAL				50	30	

Nota: La Figura muestra los resultados de la aplicación del cuestionario de control interno. (UAI Huaicana, 2024)

Cálculo del nivel de confianza:

- CT: Calificación total
- PT: ponderación total

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{30 * 100}{50}$$

$$NC = 60\%$$

Cálculo del riesgo de control:

$$Riesgo = 100\% - NC$$

$$Riesgo = 100\% - 60\%$$

$$Riesgo = 40\%$$

Tabla 9

Nivel de confianza y riesgo – Información y comunicación

Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
1	76% - 95%	Alto	Bajo
2	51% - 75%	Moderado	Moderado
3	15% - 50%	Bajo	Alto

Nota: La tabla muestra el nivel de confianza y riesgo, (UAI Huaicana. 2024)

La aplicación del cuestionario del componente Información y comunicación arrojó un nivel de confianza del 60% y un nivel de riesgo del 40%. El nivel de confianza y riesgo es moderado ya que las funciones del personal se entregan de manera verbal. En cuanto a nuevos reglamentos o instructivos, son entregados al jefe de cada área lo cual no asegura que se socialice a todo el personal de la cooperativa. Las inducciones en la contratación de nuevo personal se efectúan sobre las funciones que tiene que desempeñar, dejando de lado los planes, estrategias y objetivos de la cooperativa.

En base a los resultados se propone como mejora:

- Implementar políticas de comunicación interna
- Elaborar procedimiento para socializar instructivos y reglamentos.

- Ampliar el proceso de inducción al personal nuevo.

1.3.5 Supervisión

Tabla 10

Cuestionario de control interno – Supervisión

No	Preguntas	Respuestas			Pond	Calf	Observación
		Si	No	N/A			
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
1	¿Se aplican tareas de supervisión y seguimiento al riesgo de cartera?		X		10	5	Se controla la cartera vencida, nada más.
2	¿Los encargados de supervisar y monitorear proponen acciones de mejora continua?		X		10	5	Las acciones propuestas son correctivas no proactivas.
3	¿La supervisión a los encargados del área de cobranza es constante?		X		10	5	La supervisión es semanal, no hay reportes.
4	¿Se realiza supervisión al cumplimiento de metas y objetivos?		X		10	5	No están definidas las metas.
5	¿El encargado del área de cobranza revisa las solicitudes de crédito para su aprobación?		X		10	5	En el Comité de crédito, no hay constancia.
TOTAL					50	25	

Nota: La Figura muestra los resultados de la aplicación del cuestionario de control interno. (UAI Huaicana, 2024)

Cálculo del nivel de confianza:

- CT: Calificación total
- PT: ponderación total

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{25 * 100}{50}$$

$$NC = 50\%$$

Cálculo del riesgo de control:

$$Riesgo = 100\% - NC$$

$$Riesgo = 100\% - 50\%$$

$$Riesgo = 50\%$$

Tabla 11

Nivel de confianza y riesgo – Supervisión

Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
1	76% - 95%	Alto	Bajo
2	51% - 75%	Moderado	Moderado
3	15% - 50%	Bajo	Alto

Nota: La tabla muestra el nivel de confianza y riesgo, (UAI Huaicana. 2024)

La aplicación del cuestionario del componente “Supervisión” arrojó un nivel de confianza del 50% y un nivel de riesgo del 50%. El nivel de confianza es bajo y riesgo es alto. Estos resultados se obtuvieron debido a que no se realiza un control integral de la cartera vencida, las acciones o actividades que se implementan son correctivas no son proactivas, es decir, son posteriores a presentarse el problema o riesgo. La supervisión a los encargados del área de cobranza es semanal pero no se elabora informes. Además, no se realiza informes al cumplimiento de metas y tampoco del encargado de cobranzas sobre las solicitudes de crédito de los socios.

En base a los resultados se propone como mejora:

- Definir procesos de supervisión integral al riesgo de cartera.
- La supervisión debe proponer acciones de mejora en forma continua.
- El encargado del área de cobranza debe Implementar indicadores para verificar el cumplimiento de metas y emitir informes de conocimiento de créditos en trámite.

1.3.6 Resumen de aplicación de cuestionario de control interno

A continuación, se presenta el resumen de la aplicación del cuestionario de control interno:

Tabla 12

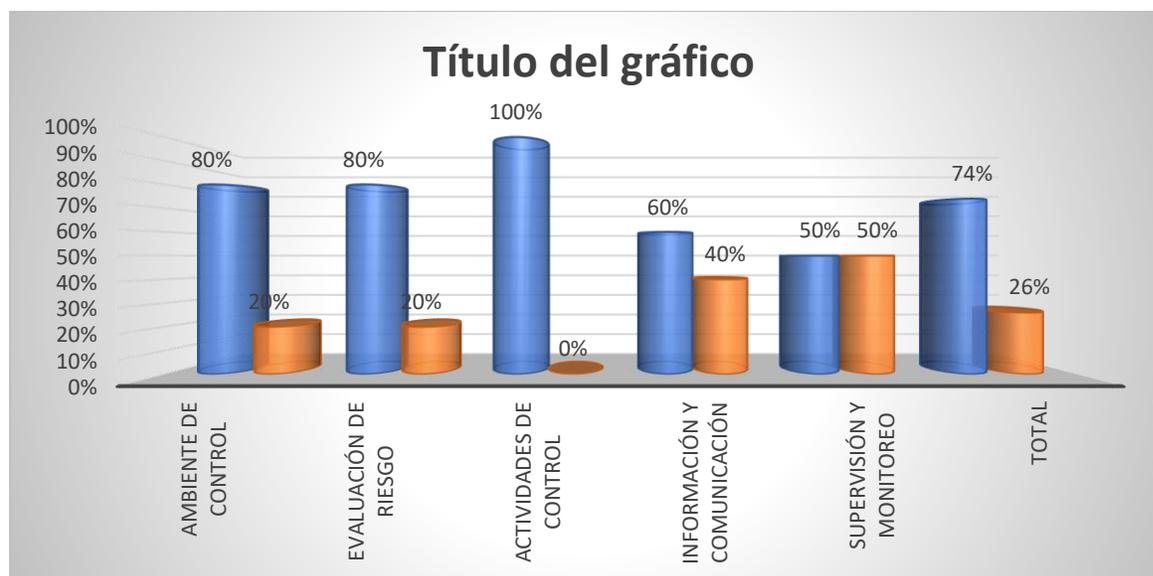
Resumen del cuestionario de control interno

Componentes	Pond.	Calific.	Nivel conf.	Nivel riesgo
Ambiente de control	50	40	80%	20%
Evaluación de riesgo	50	40	80%	20%
Actividades de control	50	50	100%	0%
Información y comunicación	50	30	60%	40%
Supervisión y monitoreo	50	25	50%	50%
Total	250	185	74%	26%

Nota: La tabla muestra el nivel de confianza y riesgo de los componentes de control interno. (UAI Huaicana, 2024)

Figura 13

Resumen del cuestionario de control interno



Nota. La figura muestra el nivel de confianza y riesgo de los componentes de control interno. (UAI Huaicana, 2024)

A nivel general se determinó que el control interno aplicado actualmente en el área de cobranzas de la cooperativa tiene un nivel de confianza moderado, con un nivel de riesgo moderado, lo que le permite a la institución elaborar e implementar actualizaciones al sistema de control interno en esta área, de forma calmada pero permanente y dando prioridad a los componentes: “Información y comunicación” y “Supervisión”, que tienen un riesgo moderado y alto respectivamente.

Por esta razón, es importante que el personal que integra el área de cobranzas de la Cooperativa, propongan acciones correctivas de forma inmediata para dichos componentes, lo que le permitirá a la Cooperativa alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Nota: La información con la que se realizó el presente ejercicio práctico es con información inventada.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Se elaboró el marco teórico mediante la búsqueda de la normativa vigente para la sustentación y acercamiento a la temática del funcionamiento de los sistemas de control interno en instituciones financieras, permitiendo conocer que el control interno ayuda en la optimización de los recursos, al cumplimiento de objetivos y a la sostenibilidad institucional.
- Se realizó una evaluación al departamento de cobranzas de la cooperativa, donde se identificó entre las principales fortalezas: alto nivel de ambiente de control, amplia gama de actividades de control y adecuado cumplimiento de la administración de riesgos, lo que permite que el área mantenga adecuados índices de cumplimiento dentro de la Cooperativa. Las debilidades son en los componentes de: Información y comunicación y Supervisión, por lo que la Cooperativa deberá en forma inmediata tomar los correctivos necesarios, para que el sistema de control interno funcione adecuadamente y proporcione, las garantías y seguridades necesarias en la recuperación de los créditos concedidos, a los socios y la posibilidad de abrir nuevas líneas de créditos.
- La COAC Huaicana al no actualizar el sistema de control interno para el departamento de cobranzas en años anteriores y al no cumplir al 100% con los procedimientos adecuados, la gestión de cobranza se fue afectando. Así mismo, no documenta adecuadamente las actividades de comunicación y supervisión y otras actividades, estas situaciones afectan al área de cobranzas debido a que perjudica al cumplimiento de metas y objetivos.
- El área de cobranzas no cuenta con los procedimientos de información y comunicación y de Supervisión, esta situación provoca que en ciertas ocasiones los empleados incumplan con ciertos pasos de control, por desconocimiento de los procedimientos lo que puede generar riesgos y también confusión a la Cooperativa.
- Se propone un sistema de control interno a través del diseño de procedimientos para la gestión de cobranzas, conjuntamente con las políticas que se tienen que cumplir. Igualmente se determinó que el control interno tiene un nivel de confianza y riesgo moderado.

Recomendaciones

- Es necesario que la cooperativa implemente un sistema de monitoreo permanente con el fin de detectar desviaciones que estén afectando el rendimiento del área de cobranza. Esto contribuirá a incrementar el nivel de confianza y a reducir el nivel de riesgo.
- Es importante aprovechar las oportunidades de diversificar la cartera de servicios con la finalidad de ampliar la cartera de clientes. Sin embargo, no se puede dejar de lado el diseño de requisitos para acceder a créditos por cada uno de los tipos de crédito, a fin de que sea posible evaluar la capacidad de pago y evitar que se incremente la cartera vencida e incobrable.
- La COAC Huaicana tendrá que aplicar controles minuciosos en el otorgamiento de crédito y la gestión de cobranza para mantener una actualización correcta y al día para lograr tener confianza del cliente. Igualmente, las jefaturas de Agencias de la Cooperativa deberán establecer un ambiente laboral adecuado para sus trabajadores, con el fin de mejorar su productividad.
- El área de cobranzas debe tomar en cuenta los procedimientos que se reflejan en los flujogramas y sugerir las actualizaciones de acuerdo a las necesidades que requiera la cooperativa en el día a día.
- Es importante que la COAC Huaicana, actualice el sistema de control interno, a fin de mejorar la optimización de los recursos y cumplir con las metas y objetivos. En paralelo, se aconseja implementar las acciones sugeridos en la evaluación de cada uno de los componentes del modelo COSO.

Anexo A Cuestionario de Control interno

COOPERATIVA HUAICANA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
No	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.	Observación
		Si	No	N/A			
AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿Se dispone de un manual con políticas y funciones del personal?						
2	¿Se dispone y aplica un código de ética?						
3	¿Las decisiones tomadas se realizan bajo valores éticos?						
4	¿Se aplican auditorías de control al área de cobranza?						
5	¿Se realizan capacitaciones y evaluaciones de desempeño al personal de cobranza?						
EVALUACIÓN DE RIESGO							
1	¿Se han implementado objetivos para alcanzar metas del área de cobranza?						
2	¿Se aplican procedimientos para el análisis de riesgos?						
3	¿Se cuenta con información clara y confiable de la evaluación de riesgos?						
4	¿Se respaldan con documentos confiables el otorgamiento de créditos?						
5	¿Se aplican evaluaciones de riesgos externos que afecten la cartera de crédito?						
ACTIVIDADES DE CONTROL							
1	¿Los controles aplicados dentro del área de crédito y cobranza se rigen bajo políticas y procedimientos?						
2	¿Se aplican evaluaciones para conocer el nivel de efectividad de las actividades de control?						

3	¿Se presentan informes periódicos de los créditos otorgados y las actividades de cobranza?						
4	¿Los créditos otorgados se registran de forma diaria?						
5	¿Mantiene actualizado el sistema de información y documentación?						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
1	¿Existen políticas de comunicación interna que faciliten la comunicación de los niveles directivos con el área de cobranza?						
2	¿Las instrucciones y funciones de cada puesto se entregan de forma escrita?						
3	¿Cuándo se toman decisiones o se elaboran nuevos reglamentos e instructivos existe un responsable que se encargue de comunicar oportunamente al personal de cobranza?						
4	¿Las quejas y sugerencias son atendidas por el personal de la cooperativa?						
5	¿La cooperativa proporciona inducción al personal nuevo y entrega toda la documentación.?						
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
1	¿Se aplican tareas de supervisión y seguimiento al riesgo de cartera?						
2	¿Los encargados de supervisar y monitorear proponen acciones de mejora continua?						
3	¿La supervisión a los encargados del área de crédito y cobranza es constante?						
4	¿Se realiza supervisión al cumplimiento de metas y objetivos?						
5	¿El encargado del área de crédito y cobranza revisa las solicitudes de crédito para su aprobación?						
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							