

T
398
P 598

Kseina

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL

Y

SWISSCONTACT
Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico

A TRAVES DEL

VICERRECTORADO DE POSTGRADOS – CENTRO DE EDUCACION CONTINUA

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO
ESPECIALISTA EN ADMINISTRACION DE INTITUCIONES FINANCIERAS ”

TEMA: “ SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA ENTIDADES NO REGULADAS CON
PROGRAMAS DE MICROCREDITO, CON ENFOQUE DE APLICACION
EN LA FUNDACION ESPOIR ”

ELABORADO POR:

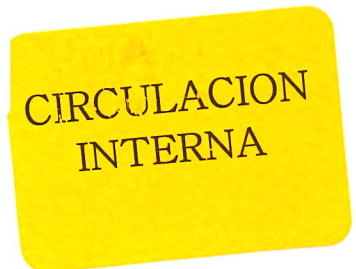
ING. NIDIA PICO MOREIA
CAMIF No. 3



ORIGEN: DONACIÓN	No. DE REGISTRO: 26308
FECHA: 15/07/05	No. DE INVENTARIO: 10487
PROCEDENCIA: POSTGRADOS	EMPLAR: 1 sin cd
FACTURA: —	ESTADO: BUENO
PRECIO: \$ 2,00	INGRESO: 2007/09/06



26308%1 T-378-P598 10487
SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA ENTIDADES NO REGULA



ESTE LIBRO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE LA
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL, POR LO
TANTO NO ES OBJETO DE COMERCIALIZACION

CONTENIDO

INDICE	PAGINAS
INTRODUCCIÓN	1 - 3
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	4
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN	5 - 7
CAPITULO 1	
1. Situación Actual de la Fundación ESPOIR	
1.1. Situación Institucional	8 - 9
1.2. Situación Financiera	9 - 13
CAPITULO 2	
2. Método de la Gestión de riesgo para el El control interno	14
2.1. Circuito informativo para la gestión de riesgos	14 - 18
2.2. Riesgos comunes de las instituciones de Microfinanzas	18 - 20
2.3. Elementos de una gestión de riesgo eficaz	20
2.3.1. Gestión de riesgos dentro de la metodología	20 - 22
2.3.2. Medio Propicio	22 - 23
2.3.3. Transparencia	23
2.3.4. Simplicidad	23 - 24
2.3.5. Responsabilidad	25
CAPITULO 3	
3. El Control Interno	25
3.1. Políticas de control interno (Mejores prácticas y recomendaciones por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y las Normas de contabilidad generalmente aceptadas).	
3.1.1 Antecedentes	25 - 26
3.1.2 Codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria	26 - 34
3.2. Funciones básicas de control y políticas Generales de control	35 - 38



3.3.	Detalle de políticas de control por áreas o cuentas de balance y su aplicación en ESPOIR.	38
3.3.1.	Manejo del efectivo	38 - 40
3.3.2.	Giro de las cuentas corrientes	40 - 41
3.3.3.	Préstamos	41 - 44
3.3.4.	Provisiones	44 - 45
3.3.5.	Incobrables	45 - 46
3.3.6.	Integridad de la información	46 - 47
3.3.7.	Compras y/o adquisiciones	47 - 48

CAPITULO 4

4.	Integración de los controles en las Operaciones	49
4.1	Asignación de responsabilidades	49
4.2	Aplicación de políticas de control interno en la estructura organizacional de ESPOIR.	49 - 56

CAPITULO 5

5.	Evaluación del control interno en ESPOIR (principales parámetros)	57
5.1	Métodos comunes para evaluar los controles Internos	57 - 61

CAPITULO 6

6.	Conclusiones y Recomendaciones	62
6.1	Conclusiones	62 - 63
6.2	Recomendaciones	63 - 64

	Bibliografía	65
--	--------------	----



INTRODUCCIÓN

Como puente entre los sectores formal e informal de finanzas, la industria de la microfinanzas también reconoce la importancia de un control interno eficaz, a medida que crecen las instituciones de microfinanzas o las instituciones como ONGs con programas de microcrédito, en donde muchas de ellas operan como intermediarias financieras reguladas y otras no, el control interno es cada vez más esencial para la viabilidad a largo plazo de estas instituciones. Ha aumentado la cantidad y el tipo de personas interesadas que se preocupan por la salud financiera de las instituciones de microfinanzas; los donantes desean apoyar proyectos que prevean los riesgos para asegurar sus inversiones; los miembros de las Juntas Directivas quieren proteger su reputación y cumplir con sus obligaciones; los inversionistas están interesados en preservar su capital; los que solicitan préstamos están preocupados por el acceso continuo a los préstamos; los que depositan desean garantizar la seguridad de sus ahorros; y los reguladores quieren proteger el ambiente financiero y los intereses de los que depositan.

Para ser más competitivas las IMF están ampliando sus productos y expandiéndose Geográficamente, lo que genera nuevos riesgos y retos. Es por esta razón que ESPOIR ha considerado la utilidad de manejar o reducir el riesgo con un eficaz control interno, que le permitirá también asumir riesgos adicionales y calculados mientras se minimizan las sorpresas financieras del mercado en nuestro país y de esta manera proteger las pérdidas financieras importantes, por lo cual hemos considerado que el control interno es parte integral de la gestión de riesgos.

La experiencia nos ha demostrado, que no podemos confiar en las evaluaciones externas de los donantes, reguladores o auditores externos para detectar los fraudes u otros problemas internos. Este tipo de evaluaciones son infrecuentes y a menudo demasiado superficiales para garantizarnos que se está controlando exitosamente los riesgos. ESPOIR considera imprescindible crear su propia capacidad interna para manejar y controlar los riesgos. Para que una institución se mantenga en el largo tiempo, tiene que aprender a reinventarse a sí misma continuamente y adaptarse a los cambios del mercado según sea necesario.

El Control Interno, es un útil instrumento que le va a proporcionar a la gerencia de ESPOIR, verificar su solidez a medida que ésta responde a las condiciones externas de cambios según pasa el tiempo, para lo cual la Junta Directiva y la Gerencia, tendrán la responsabilidad y el compromiso para fomentar la participación de los empleados en el proceso del control interno; resaltando los beneficios que pueden obtener con la aplicación de los principios establecidos en esta guía y reducir la imagen negativa que tienen los empleados de las auditorías y del control interno.

¿ Qué es el Control Interno ?

Según el Comité Basle de Supervisión Bancaria, los principales objetivos del proceso de control interno de una institución financiera son:

- 1.- Verificar la eficacia de las operaciones;
- 2.- Garantizar la fiabilidad de la información financiera y administrativa,
- 3.- Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables.

A menudo confundimos el control interno con la auditoría interna, que es parte integral del control interno. Mientras que la auditoría interna se concentra solamente en evaluar la gestión de riesgos " ex - post " (posterior a las operaciones), el control interno comprende ambas medidas " ex - ante y ex - post" (anterior y posterior a las operaciones), para controlar los riesgos. En otras palabras, la auditoría interna simplemente es un componente del proceso de control interno. En este documento, utilizaremos las concisas definiciones siguientes para explicar la gestión de riesgos, el control interno y la auditoría interna.

La gestión de riesgos.- Es un método sistemático para detectar, medir, controlar y manejar los riesgos de los negocios de una institución.

El control interno.- Comprende los mecanismos de una institución para controlar los riesgos antes y después de las operaciones.

La auditoría interna.- Es una evaluación sistemática " ex - post " de las operaciones e informes financieros de una institución.

La Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, es una organización joven, creada por el Organismo Internacional PROJECT HOPE en 1998, con el propósito de prepararla para que herede de HOPE el Programa de microcrédito que desde 1993 había venido ejecutando en nuestro país.

Con la experiencia en el manejo del microcrédito adquirida, y con la confianza, destrezas y las estructuras funcionales con que contaba el Programa, en diciembre del 2001 HOPE decide transferir a ESPOIR el manejo, control y responsabilidad total sobre el Programa de Crédito. Un programa que para este entonces tenía un total de 7.500 socias y una cartera vigente promedio en el año 2001 de \$ 750.000.

Para HOPE era muy difícil seguir administrando el Programa que para ellos era ya de un considerable volumen, ajeno a las expectativas inmediatas de esta Organización Internacional. Sin embargo este programa que contaba con muchas oportunidades y fortalezas para su crecimiento, tenía también muchas debilidades que superar en un mercado afectado en gran medida por la debacle del sector financiero formal, y con debilidades propias del programa, las que han dado lugar al establecimiento de esta guía que le

permita a ESPOIR, contar con una herramienta de control interno, que puesta en marcha le brinde mejoras al Programa como tal y por ende a la Institución.

Hasta diciembre del 2001, HOPE había contratado en dos ocasiones auditorías externas para los años 1996, 1997, 1998 y 1999. evaluaciones que aportaron en gran medida al cumplimiento de un requisito estatutario, antes que al aporte valioso de recomendaciones puntuales que proporcionarían a HOPE, alternativas viables en la toma de decisiones, ya que como lo habíamos indicado, estas evaluaciones son posteriores a las operaciones, y en nuestro caso fueron desplazadas aún más de lo debido.

Siempre es importante contar con una herramienta de control como lo es el Control Interno ya que la tarea de estos mecanismos consiste en mejorar la toma de decisiones garantizando que la información sea exacta, completa y puntual, para responder rápidamente a medida que surgen de los problemas de control.

En enero del 2001 con la puesta en marcha de nuevos sistemas informáticos y contables, se procedió también a establecer un manejo descentralizados de las cuatro regionales provinciales, en cuanto a la toma de decisiones en cierta escala y a la recuperación y aplicación de los fondos de la cartera y operación del programa. Sin embargo ESPOIR no cuenta con un sistema de control que se adecue a las necesidades de sus vigentes estructuras, razón por la cual será factible el implementar un sistema de control, no solo por la necesidad imperante de tenerlo sino también porque ESPOIR esta convencido de que la puesta en marcha de esta nueva guía le va a permitir controlar de mejor manera, los distintos riesgos del negocio.

La industria de las microfinanzas atraerá a más inversionistas privados, sólo cuando las IMF demuestren su capacidad para reducir todas las posibilidades de riesgo.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

- Enfoque y alcance del proyecto

Tradicionalmente, los sistemas de control interno se han concentrado principalmente en la detección y resolución de problemas. En su lugar, mi deseo es aportar a ESPOIR un método de gestión o identificación de riesgos, para luego proceder a la creación de controles internos, es decir que vamos a enfatizar la detección y prevención de los problemas antes de que ocurran las pérdidas. Por lo tanto para que el control interno desempeñe un papel importante en la reducción de los riesgos, hay que institucionalizar la gestión de riesgos en cada uno de quienes operaran los distintos procesos de las operaciones en la institución.

Algunos de los riesgos más graves provienen de causas externas, como los que provienen de desastres naturales, crisis económicas o guerras. Aunque es muy difícil que contremos estos riesgos directamente, existen formas para prepararse y minimizar sus posible impacto negativo. Sin embargo el propósito de este documento, se refiere estrictamente a los riesgos inherentes a las operaciones internas de la Fundación ESPOIR y no a los riesgos externos. Incluso como la administración de las operaciones en nuestra oficina central se encuentran en un proceso de cambios, este trabajo estará orientado a explicar el control de los riesgos más comunes en la organización.

Las operaciones transparentes facilitan una gestión eficaz, por lo tanto las operaciones son transparentes cuando la información es clara, precisa y está disponible de inmediato para poder tomar decisiones o evaluar el rendimiento de la institución. Si las operaciones de nuestra institución son transparentes, entonces el personal y la gerencia pueden detectar y controlar fácilmente los riesgos antes de que constituyan una amenaza para la institución.

La mayor parte de las estrategias de la gestión de riesgo que evaluaremos posteriormente con mayor detalle, van a estar integradas directamente con la metodología crediticia y de las operaciones del programa, lo cual nos va a ayudar a detectar las características y motivaciones esenciales en nuestros prestatarios y a reducir de esta manera las posibilidades de atraer a prestatarios de alto riesgo, como los clientes con más probabilidades de incumplir el pago de un préstamo.

En definitiva este proyecto pretende proporcionar a ESPOIR, una herramienta que procura reducir los riesgos financieros (como los de créditos, liquidez y tasas de interés) y los riesgos operativos (como los de transacciones y fraudes).

Una vez detectado los riesgos claves y determinada las estrategias generales de gestión de riesgos, comenzaremos a crear los controles internos que reducirán esos riesgos.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

Diagnóstico de la Fundación para el Desarrollo Integral "ESPOIR".

La actividad principal de ESPOIR, se realiza en base a su PROGRAMA DE CREDITO, BAJO LA METODOLOGIA DE BANCOS COMUNALES DE SALUD.

La Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR es una organización privada sin fines de lucro, con personería jurídica, regulada por las leyes ecuatorianas y por sus propios Estatutos. Gobernada por una Asamblea General, por un Comité Ejecutivo y por la Dirección Ejecutiva. Obtuvo su personería jurídica según

Acuerdo Ministerial N° 422 del Ministerio de Bienestar Social, del 6 de Febrero de 1992, y reinscrita en ese Ministerio el 15 de Septiembre de 1998.

En 1998 la Fundación da un giro importante en su vida institucional, al relacionarse con Project HOPE. Se reorganiza su directorio e inicia un trabajo como coejecutor del programa Bancos Comunales de Salud (BCS). De esta manera empieza a adquirir experiencia técnica y gerencial en proyectos de micro crédito y educación. Una vez cumplido este periodo de casi tres años de entrenamiento, ESPOIR pasa a ser el ejecutor de todo el proyecto de BCS.

Organización y gestión administrativa

La junta directiva está conformada de la siguiente manera: Presidente, Director Ejecutivo, Secretaria, Tesorero, dos Vocales y dos Socios.

La estructura organizativa y administrativa de la Fundación ESPOIR gira en torno a la gestión del Programa de Bancos Comunales de Salud manteniendo una estructura jerárquica sencilla de dirección central y de mandos medios en las oficinas regionales respectivas en sus zonas de trabajo. (Anexo: Organigrama estructural)

Para la ejecución del programa BCS, la Fundación tiene oficinas en las provincias de Manabí, Azuay, El Oro y Loja, siendo sus principales ciudades de operación: Portoviejo, Manta, Jipijapa, Cuenca, Machala y Loja. Las tres primeras oficinas dirigidas por un Coordinador con Funciones



Administrativas (Coordinador provincial) para la respectiva provincia y Loja con un Supervisor que se reporta al Coordinador del Azuay.

Cada Coordinación Provincial tiene una estructura básica, con personal de apoyo en la parte administrativa-contable, legal e informática, además de los promotores de crédito y de salud. Estructura suficiente para atender su volumen de operaciones actual, capaz de atender un volumen adicional de clientes sin elevar mayormente sus costos fijos.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

El sistema de control interno se refiere a todas las políticas y procedimientos adoptados por los gerentes de una entidad para ayudar a asegurar, en tanto sea práctico, la realización ordenada y eficiente de sus actividades. Los controles internos promueven la adhesión a políticas de gestión, salvaguardia de activos, prevención y detección de fraudes y error, precisión e integridad de los registros contables y preparación oportuna de información financiera fidedigna. El sistema de control interno va más allá de los asuntos relacionados directamente con las funciones del sistema contable y comprende el ámbito de control y los procedimientos de control.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

“ La generación de todo producto o servicio, nace del deseo de satisfacer una necesidad existente ”.

Antes de referirme a la identificación del Problema, creo importante, incluir en este documento, la visión institucional de ESPOIR:

VISION:

Para el año 2007 la institución se encontrará entre las principales organizaciones especializadas en microcrédito, ejecutora de un programa rentable de microcrédito con educación, identificada como la mejor y reconocida por su gestión en el sector, de una manera ágil, oportuna, eficiente y eficaz.

Siendo esta la visión de ESPOIR, no podemos dejar de lado uno de los procesos muy importantes a tener en cuenta para el cumplimiento de esta meta, como lo es el control interno. ESPOIR en este corto tiempo de ejecución directa del Programa, ha identificado como una de sus grandes debilidades, la carencia de un sistema que le permita

controlar los riesgos, administrarlos y evaluarlos, razón por la cual vamos a identificar el problema de la siguiente manera:

“ Carencia de un Sistema de Control Interno, que le permita a ESPOIR, reducir, administrar, controlar y evaluar los riesgos, de los distintos procesos que interrelacionan la actividad financiera y operativa de su Programa de crédito microempresarial, en ejecución a nivel nacional”.

OBJETIVOS

- Objetivo General:

Proporcionar a La Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, una herramienta útil, que con procesos adecuados a las operaciones de la Institución, le permita identificar los riesgos frecuentes y establecer una guía técnica para la implementación de un sistema de Control Interno, que procura reducir o controlar estos riesgos .

- Objetivos Específicos:

- 1.- Identificar los riesgos comunes de la Institución
- 2.- Establecer las funciones y responsabilidades de la gestión de riesgos
- 3.- Elaborar los mecanismos y procedimientos de control interno en las áreas determinadas.
- 4.- Crear un método que permita evaluar los procesos y procedimientos del control interno.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACION ESPOIR

1.1 SITUACIÓN INSTITUCIONAL

En 1998 la Fundación ESPOIR da un giro importante en su vida institucional, al relacionarse con Project HOPE. Se reorganiza su directorio e inicia un trabajo como coejecutor del programa Bancos Comunes de Salud (BCS). De esta manera empieza a adquirir experiencia técnica y gerencial en proyectos de micro finanzas y educación. Una vez cumplido este período de casi tres años de entrenamiento, ESPOIR pasa a ser el ejecutor de todo el proyecto de BCS.

The People-to People Health Foundation, Project HOPE en Ecuador, desde 1993 con el auspicio de USAID, en el marco de la cooperación emprende un programa de Educación en Salud Materno-Infantil, bajo una estrategia de desarrollo microempresarial, llamada Bancos Comunes de Salud (BCS), orientados a mejorar las condiciones de vida de las mujeres pobres y sus familias. Los BCS constituyen espacios organizativos que facilitan el acceso al crédito a las mujeres para que dinamicen sus actividades económicas, e incorpora la capacitación en temas de salud preventiva.

Project HOPE adopta el compromiso de transferir sus experiencias y fortalecer las capacidades locales para la sostenibilidad de sus acciones emprendidas en favor del desarrollo social. En este contexto, a partir de 1998 co-ejecuta el desarrollo de los BCS con la Fundación ESPOIR.

El 19 de Diciembre de 2001, Project HOPE formaliza la transferencia a la Fundación ESPOIR, del programa BCS que venía ejecutando en Ecuador, con todos sus activos, sistemas y portafolio de clientes. De la misma manera transfiere a todos sus funcionarios. Así, ESPOIR se convierte en la heredera de Project HOPE.

En el año 2001 recibió por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador, el certificado de no objeción para celebrar contratos con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Desde el mes de octubre del mismo año mantiene un convenio de Financiamiento y Cooperación Técnica con este organismo internacional.

En diciembre de 2001, ESPOIR obtiene un nuevo crédito del Banco Solidario de Ecuador, con el propósito de incrementar los fondos disponibles habida cuenta la creciente demanda de los BCS. Al final del año 2001 trabaja con 279 bancos comunales, 7.894 socias y la cartera de crédito es de 861.773 dólares.

En el 2002, ESPOIR consiguió su calificación de idoneidad con la Corporación Financiera Nacional (CFN), para ejecutar el programa de Crédito Productivo Solidario del Programa de Protección Social del Ministerio de Bienestar Social, destacando que en 2001 la Fundación obtuvo la máxima calificación obtenida por una ONG que desarrolla programas de micro crédito.

Durante el 2002, la Fundación ESPOIR incorporó a su estructura funcional, un departamento de procuración de fondos, cuyas funciones son gestionar e identificar nuevas fuentes de financiamiento para el programa de microcrédito de la Fundación, estas gestiones se realizaron con algunos organismos internacionales y también locales, consiguiendo un financiamiento con OIKOS Credit por \$ 392.000, un cupo inicial en el PPS (Programa de Protección Social) por \$ 250.000 para este año, y muy buenas perspectivas de realizar una transacción crediticia a mediados del 2003 con la organización internacional Blue Orchard de Suiza.

Desde inicios del año 2002 y lo que va del presente año, ESPOIR ha puesto mucho énfasis en el cumplimiento de varias estrategias y planes definidos en su PLAN ESTRATÉGICO, con el propósito de alcanzar las metas fijadas hasta el 2010, valiéndose también de herramientas gerenciales tales como un Plan de Negocios, Consultoría de Eficiencia Administrativa y la puesta en marcha de todo un Plan de capacitación al personal en todas sus áreas. Cabe indicar que este documento, intenta constituirse en una herramienta importante para ESPOIR, que pueda aportar para el control de los riesgos del negocio, y se identifique con la etapa de crecimiento y consolidación de la Fundación.

El programa de Bancos Comunales de Salud se viene desarrollando en las provincias de Manabí, El Oro, Azuay y Loja, zonas en las que se han configurado 260 BCS que integran a 7300 clientes con microempresas, que acceden a créditos de US\$122.00, promedio con una cartera total de US\$ 894.217.00 a diciembre de 2002.

1.2 SITUACIÓN FINANCIERA

Como la Fundación ESPOIR inició sus operaciones en enero del 2002 como heredera del programa de Bancos Comunales de Salud de HOPE, se han tomado las estadísticas correspondientes a los años 2000 y 2001 de esa institución para documentar el impacto del programa, y del año 2002 como año base para ESPOIR, con proyecciones hasta el año 2010.

A continuación presentamos los informes financieros que reflejan la situación actual y futura de la Fundación ESPOIR.

FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR
BALANCES HISTORICOS & PROYECTADOS
(U.S. Dólares)

	2000	2001	01 2002	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVOS												
Caja & Bancos	50,518	94,988	94,069	61,905	153,287.37	343,828.23	547,575.74	609,867.63	707,655.59	773,678.39	756,766.47	739,663.20
Inversiones y depósitos temporales	60,376	50,376	51,058	75,772	75,772	75,772	75,772	75,772	75,772	75,772	75,772	75,772
Cartera Neta	110,894	873,444	863,191	894,217	1,563,048	2,294,709	2,511,692	2,844,071	3,400,653	3,608,418	3,790,042	4,153,207
Cartera normal	759,966	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera refinanciada o reprogramada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera en riesgo >30 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reservas acumuladas (netas de incobrables)	-2,031	-2,562	-	-3,782	-6,282	-9,282	-12,882	-17,202	-22,386	-28,607	-36,072	-45,029
Intereses devengados en mora	1,572	3,160	1,561	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760
Otras cuentas por cobrar	3,120	6,417	9,187	132,348	105,878	124,703	103,950	91,318	79,547	69,819	65,855	65,314
Otros activos corrientes	143,841	134,408	133,443	1,737	22,439	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737
Activos Fijos (netos de depr. Acumulada)	25,345	182,040	965	15,050	15,050	15,050	15,050	15,050	15,050	15,050	15,050	15,050
Otros activos fijos												
Activos diferidos												
TOTAL ASSETS	1,042,706	1,342,272	1,153,474	1,192,007	1,943,953	2,861,277	3,257,656	3,635,374	4,272,790	4,530,628	4,683,911	5,020,474
PASIVOS												
Pasivos exigibles de corto plazo	172,284	303,133	572,404	116,521	75,000	-	200,000	-	80,000	75,000	75,000	75,000
Depositos y Ahorros	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivos exigibles de largo plazo	-	0	0	234,575	960,000	1,698,100	1,460,861	1,559,622	1,557,246	1,210,219	781,978	563,619
Cuentas por pagar	21,473	6,490	26,331	49,253	49,253	49,253	49,253	49,253	49,253	49,253	49,253	49,253
Otros pasivos corrientes	95,693	225,656	225,656	21,953	21,436	21,436	21,436	21,436	21,436	21,436	21,436	21,436
Pasivos diferidos												
TOTAL PASIVOS	289,449	561,610	572,404	422,303	1,105,689	1,768,789	1,731,550	1,630,311	1,707,935	1,355,908	927,667	709,309
PATRIMONIO												
Capital social												
Capital social donado	662,811	688,424	568,333	768,850	768,850	768,850	768,850	768,850	768,850	768,850	768,850	768,850
Utilidades acumuladas	-	0	0	-	854	69,414	323,637	757,255	1,236,214	1,796,004	2,405,869	2,987,394
Utilidades del ejercicio	-80,162	-78,514	-	854	68,560	254,223	433,618	478,958	559,791	609,865	581,524	554,922
Reservas	170,608	170,608	568,333	769,704	838,265	1,092,487	1,526,105	2,005,064	2,564,855	3,174,720	3,756,244	4,311,166
TOTAL PATRIMONIO	753,257	780,518	568,333	769,704	838,265	1,092,487	1,526,105	2,005,064	2,564,855	3,174,720	3,756,244	4,311,166
TOTAL PATRIMONIO + PASIVOS	1,042,706	1,342,128	1,140,737	1,192,007	1,943,954	2,861,276	3,257,656	3,635,375	4,272,790	4,530,628	4,683,911	5,020,475

FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR
EVOLUCION DE PASIVO
(U.S. Dólares)

	Diciembre 2001	Junio 2002	Diciembre 2002	Diciembre 2003	Diciembre 2004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
INSTITUCION FINANCIERA											
GRUPO NACIONAL											
Banco	22,816			75,000		200,000		80,000	75,000	75,000	75,000
Solidario	148,319	220,205	114,448	200,000	400,000	400,000		400,000	500,000	500,000	500,000
CFN			18,000	18,000							
Inversionistas											
Sobregiro Banco Pichincha											
TOTAL	171,135	220,205	132,448	213,000	400,000	600,000	400,000	480,000	575,000	575,000	575,000
DEBITOS EXTRANJEROS											
Okocredit I Y 2				392,000	392,000	328,110	257,671	180,012	94,392	125,379	63,619
BID			234,575	300,000	300,000	300,000	300,000	243,518	185,328		
PL-480	95,693	225,139		50,000	26,100	0	80,000	41,761	0		
ETIMOS I Y 2					80,000	41,761	0	0	0		
OTROS 1					500,000	390,991	271,951	141,956	0		
OTROS 2							250,000	250,000	130,498		
OTROS 3								300,000	300,000	156,598	0
OTROS 4											
TOTAL	196,806	445,338	234,575	732,000	1,098,100	1,069,101	1,189,622	1,157,240	1,245,219	1,245,219	63,619
TOTAL PASIVOS EXIGIBLES	100,814	158,924	157,443	1,039,000	1,098,100	1,069,101	1,189,622	1,157,240	1,245,219	1,245,219	63,619
DIFERENCIA PASIVOS				667,977	663,100	-37,239	-101,240	77,624	-352,027	-428,241	-218,358
					663,100	-37,239	-101,240	77,624	-352,027	-428,241	-218,358

**INDICES FINANCIEROS
FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR**

INDICES FINANCIEROS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Riesgo Créditicio										
Cartera en Mora										
Provisiones / Cartera Bruta	0.29	0.09	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.35	0.35
Resultados / Patrimonio	-10.06	0.11	8.18	23.27	28.41	23.89	21.83	19.21	15.48	12.87
Resultados / Activo Total	-5.85	0.07	3.53	8.88	13.31	13.17	13.10	13.46	12.42	11.05
Eficiencia Administrativa										
Gastos Operacionales / Activos	43.10	45.53	33.34	24.80	22.98	22.66	21.32	22.19	23.66	24.27
Gastos Personal / Activos	18.91	27.12	19.35	14.85	14.74	14.66	13.85	14.50	15.56	16.12
Eficiencia Financiera										
Activos Productivos / Pasivos con Costo	155.53	211.75	141.36	129.73	145.05	174.45	199.11	266.13	408.56	585.53
Sostenibilidad										
Solvencia Patrimonial										
Patrimonio / Activos	58.15	64.57	43.12	38.18	46.85	55.15	60.03	70.07	80.19	85.87
Otras Relaciones										
Cartera Bruta/Activos Totales	65.07	75.02	80.41	80.20	77.10	78.23	79.59	79.64	80.92	82.73
Activos Fijos / Activos Totales	10.01	11.10	5.45	4.36	3.19	2.51	1.86	1.54	1.41	1.30
Pasivos / Activos Totales	41.84	35.43	56.88	61.82	53.15	44.85	39.97	29.93	19.81	14.13
Créditos Externos / Cartera Bruta	64.30	47.23	70.74	77.08	68.94	57.32	50.22	37.58	24.48	17.08

CAPITULO 2

2. METODO DE LA GESTION DE RIESGO PARA EL CONTROL INTERNO

Tradicionalmente, los sistemas de control interno se han concentrado principalmente en la detección y resolución de problemas. En su lugar, el método de gestión de riesgos para la creación de controles internos enfatiza la detección y prevención de los problemas antes de que ocurran las pérdidas.

En el pasado, muchas IMF consideraban el control interno como una función periférica e independiente de las operaciones. Un sistema eficaz de control interno vincula la identificación de riesgos en las sucursales con la junta directiva y la gerencia. Por tanto, para que el control interno desempeñe un papel en la reducción de riesgos, las IMF tienen que institucionalizar la gestión de riesgos en su organización para todas las operaciones.

Las IMF demuestran que cuentan con una eficaz gestión de riesgos si reducen los riesgos que representan la mayor amenaza para su salud financiera y para mantenerse a largo plazo. Este documento describe cómo un sistema de control interno puede desempeñar un importante papel en la reducción de riesgos al incorporar un circuito informativo que vincule a las personas en todos los niveles de la institución con el proceso de la gestión de riesgos. Se explicará los riesgos más comunes de una institución de microfinanzas.

2.1 Circuito informativo para la gestión de riesgos

El método de gestión de riesgos implica un cambio en la responsabilidad del control interno: del área administrativa y de soporte a la junta directiva y el jefe ejecutivo. Sólo con la participación de la junta directiva y de los gerentes principales puede una IMF crear e integrar una sólida gestión de riesgos en todas las áreas de operaciones. Para alcanzar todo su potencial, las IMF deben considerar la gestión de riesgos como una importante y continua función interna, en lugar de considerarla como una auditoría externa anual. Frecuentemente, las evaluaciones externas son demasiado limitadas en su alcance y se producen demasiado tarde para proporcionar la información profunda y puntual que se necesita con el fin de proteger a la IMF de importantes pérdidas financieras.

La gestión de riesgos es el proceso que controla posibles y graves actividades adversas. Aunque asumir riesgos es parte natural de las actividades de préstamos y finanzas, las IMF deben intentar planificar los riesgos y evitar sorpresas innecesarias, como las actividades imprevistas que pueden amenazar su viabilidad. La gestión de



riesgos es un método sistemático para detectar medir, controlar y manejar los riesgos de los negocios de una institución Aunque cada uno de los seis pasos siguientes de la gestión de riesgos se relaciona con diferentes empleados de las IMF, en conjunto incorporan a todos los empleados dentro del proceso.

- **Detectar, evaluar y priorizar los riesgos**

El proceso de gestión de riesgos comienza cuando la gerencia detecta y prioriza los riesgos clave, que son revisados y aprobados por la junta directiva. Este paso requiere que la junta directiva y la gerencia determinen el grado de los riesgos que puede tolerar la IMF y que los evalúen para determinar su posible impacto negativo si no los controlan. Los riesgos más importantes que enfrentan las instituciones de microfinanzas son financieros, operativos y estratégicos, los cuales se explican en la siguiente sección. Otros riesgos son los relacionados con el cambio exterior; el cumplimiento y las misiones, que este documento no explica porque no son aplicables a todas las instituciones y porque típicamente representan una amenaza para la integridad financiera de las IMF.

- **Crear estrategias para medir los riesgos.**

La junta directiva de las IMF aprueba las normas para medir y dar seguimiento a los riesgos, además de supervisar a las instituciones para que cumplan con esas normas. La gerencia identifica los indicadores e índices clave, que pueden ser seguidos y analizados regularmente para evaluar los riesgos de las IMF en cada área de operaciones. La gerencia establece el límite aceptable para cada indicador independiente de cuál sería el que podría indicar una excesiva cantidad de riesgos. La gerencia también determina la frecuencia con la que cada indicador debe ser supervisado y analizado.

- **Crear normas y procedimientos para reducir los riesgos.**

Después, la gerencia crea sólidos procedimientos y normas de operaciones para reducir cada riesgo al grado deseado. Las normas y los procedimientos sólidos indican claramente a los empleados cómo realizar las transacciones e incorporar medidas eficaces para el control interno.

- **Implementar controles de operaciones y asignar responsabilidades.**

En este paso, la gerencia selecciona los controles más rentables y busca la opinión del personal operativo para saber si son apropiados. Si se determina que la medida de control tendrá un impacto en los clientes, entonces la gerencia deberá comunicarse con los oficiales de préstamos o con otros miembros del personal de operaciones para saber cuáles son sus posibles repercusiones. Si la posibilidad de impacto es significativa, la IMF también puede solicitar información de los clientes por medio de encuestas o grupos de concentración. La institución debe asignar responsables que supervisen la implementación de los controles cada cierto tiempo.

▪ **Probar la eficacia y evaluar los resultados.**

Una IMF debe establecer indicadores y parámetros claramente definidos que determinen si los riesgos no se están controlando adecuadamente. Después, la gerencia debe verificar los resultados operativos para saber si las normas y los procedimientos actuales están teniendo los resultados deseados y si la IMF está manejando sus riesgos apropiadamente.

Algunos indicadores, como la calidad de las carteras, requiere una supervisión semanal o mensual, mientras que otros, como la eficacia operativa, requieren una supervisión menos frecuente.

Funciones y responsabilidades de la gestión de riesgos:

Función de la institución	Responsabilidades
Miembro de la junta directiva	Aprobar las normas y supervisar cumplimiento
Gerencia principal	Detectar los riesgos y crear normas, procedimientos, sistemas y directrices para reducirlos.
Gerencia de sucursales O mandos medios	Implementar los procedimientos y supervisar el cumplimiento de las normas y de dichos procedimientos .
Equipo operativo	Ofrecer sugerencias para los cambios operativos propuestos e información sobre los mismos. Cumplir las normas y procedimientos.



Equipo de control interno

Verificar que las normas y los procedimientos sean seguidos consecuentemente, y determinar hasta qué punto los riesgos siguen sin control.

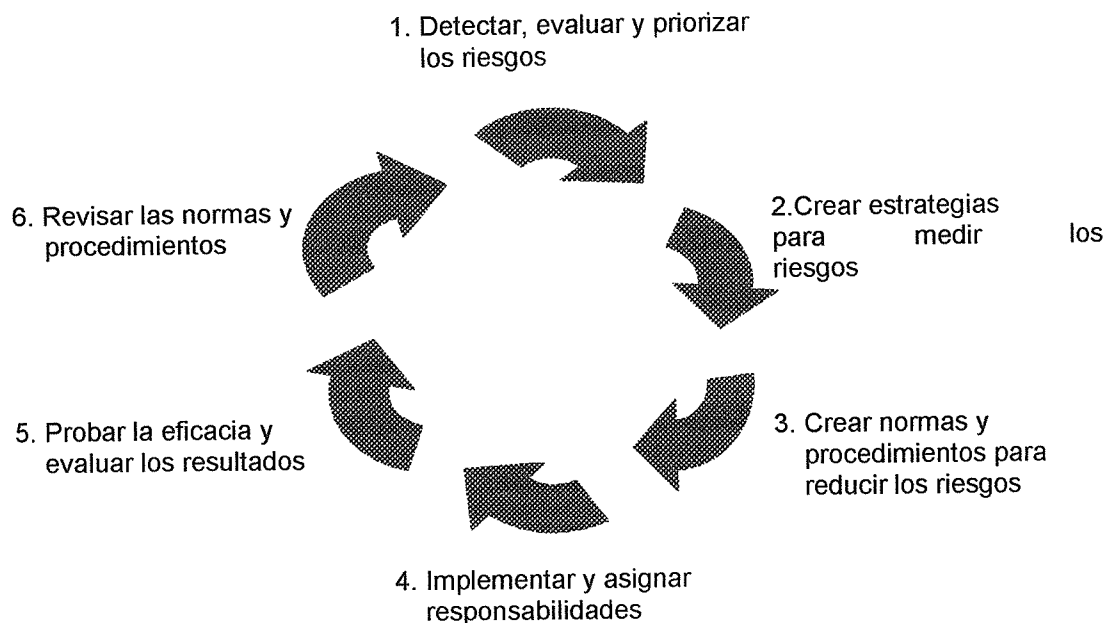
▪ **Revisar las normas y los procedimientos según sea necesario**

En muchos casos, los resultados sugerirán la necesidad de cambiar las normas y los procedimientos, y posiblemente detectarán los riesgos que no han sido detectados anteriormente. En esos casos, la gerencia deberá crear nuevas medidas de control de riesgos y supervisar su implementación. La gerencia puede determinar si el personal necesita capacitación adicional o decidir si se deben modificar las normas o los procedimientos existentes, o crear nuevos. Después de implementar los nuevos controles, la IMF comprobará su eficacia y evaluará los resultados.

La gestión de riesgos es un proceso dinámico, en el que la IMF evalúa regularmente la eficacia de sus normas y procedimientos de control de riesgos, además de hacer los ajustes necesarios. Incluso si una evaluación detecta que la IMF está controlando adecuadamente sus riesgos, el proceso de gestión de riesgos no termina, sino que continúa con evaluaciones regulares y continuas. Cada evaluación sucesiva no sólo prueba la eficacia de los nuevos controles, sino que también incluye una revisión de los controles probados anteriormente.

Debido a que las IMF operan en medios siempre cambiantes, el proceso de gestión de riesgos nunca termina. La creación de una infraestructura y un sistema para incorporar la gestión de riesgos en las IMF garantizan que todo el personal se concentre en detectar y prever posibles riesgos. El proceso incorpora una "circuito informativo" continuo desde y hasta la junta directiva y los gerentes principales para garantizar que estos reciban la información que necesitan, y que ésta sea precisa y esté de acuerdo con los parámetros establecidos por la IMF. En la siguiente ilustración se muestra la naturaleza cíclica del circuito informativo para la gestión de riesgos.





El control interno es un componente integral del proceso de gestión de riesgos. Al observar de nuevo la ilustración, una gestión de riesgos eficaz incorpora el control interno desde el tercer hasta el quinto paso del circuito informativo, según se muestra en negrilla. Un sistema eficaz de control interno vincula la gestión de riesgos con la creación, la implementación y las pruebas de los procedimientos y las normas de las operaciones. Debido al enfoque operativo del control interno, este documento limita su explicación a la gestión de los riesgos más comunes en las operaciones de las sucursales de las IMF.

2.2 Riesgos comunes de las Instituciones de Microfinanzas

Las IMF enfrentan muchos riesgos que constituyen una amenaza para su viabilidad financiera y para mantenerse a largo plazo. Algunos de los riesgos más graves provienen de causas externas, como los que provienen de desastres naturales, crisis económicas o guerras. Aunque las IMF no pueden controlar esos riesgos directamente, existen formas para prepararse y minimizar su posible impacto negativo. Sin embargo, nos vamos a referir estrictamente a los riesgos inherentes a las operaciones internas de las IMF y no a los riesgos externos. Incluso, como la administración de las operaciones en la oficina central de cada IMF varía, este documento se limita a explicar el control de los riesgos más comunes en las sucursales. El método de la gestión de riesgos para el control interno tiene el objetivo de reducir los riesgos financieros (como los de créditos,

liquidez y tasas de interés) y los riesgos operativos (como los de transacciones y fraudes). Usualmente, el control interno no encara riesgos estratégicos, como los administrativos, de negocios y los externos.

El control interno encara los siguientes riesgos financieros:

Riesgo de crédito.-

Es el riesgo clave que deben manejar las IMF para poder mantenerse. Es el riesgo que corren las ganancias o el capital debido a que el cliente no cumpla con los plazos de un acuerdo de préstamos. En una institución de microfinanzas, el riesgo de crédito en cada micro préstamo es relativamente menor, ya que el préstamo es pequeño y usualmente representa un porcentaje diminuto de toda la cartera. Sin embargo, debido a que los micro préstamos tienden a ser más volátiles, ya que su calidad puede deteriorarse más rápidamente que en las instituciones financieras tradicionales. Es muy importante que las IMF supervisen estrechamente la calidad y actúen en cuanto sea necesario.

Riesgo de liquidez.-

Es el riesgo que corren el capital o las ganancias debido a la incapacidad de una IMF para cumplir sus obligaciones cuando han vencido, lo que usualmente sucede debido a una planificación deficiente del movimiento de efectivo. Una gestión eficaz de liquidez requiere comprender el impacto de las cambiantes condiciones del mercado y de la capacidad de liquidar activos rápidamente para cumplir con una mayor demanda de préstamos. La gestión de liquidez es más importante en las IMF que son intermediarias financieras, en las cuales la institución moviliza los ahorros de los clientes para usarlos en sus operaciones de préstamos. En esos casos, las IMF tienen que mantener reservas adecuadas de efectivo para protegerse contra las crisis de confianza que pueden provocar una estampida en los bancos.

Riesgo de tasa de interés.-

Es el riesgo de pérdidas financieras debido a los cambios en las tasas de interés del mercado. El riesgo de las tasas de interés surge debido a la falta de sincronización entre los cambios de las tasas y los movimientos de efectivo (riesgo de cambio de precio), las diferencias en las curvas de rendimiento (riesgo de base, las variaciones de las tasas a través del espectro de madurez (riesgo de las curvas de rendimiento) y las opciones relacionadas con los intereses de los productos financieros (riesgo de opciones). En las IMF, el mayor riesgo de tasas de interés ocurre cuando el costo de los fondos aumenta rápidamente y las IMF no pueden ajustar sus tasas de préstamos. Aunque la mayoría de las IMF manejan su riesgo de

tasas de interés en su oficina central, hay algunas en las que los gerentes de sucursales pueden establecer y ajustar las tasas de interés de acuerdo con las necesidades específicas del mercado.

La principal preocupación del control interno son los dos siguientes riesgos operativos:

Riesgo de transacciones.-

Es el riesgo de pérdidas financieras como resultado de la negligencia de los empleados, la mala administración, los errores de sistemas u otros errores humanos. La reducción del riesgo de transacción es uno de los principales objetivos del control interno. Si las estrategias de la gestión de riesgo son eficaces, entonces las IMF pueden reducir el riesgo de transacción asegurándose que sus empleados respeten las normas y sigan los procedimientos y que todos los sistemas funcionen bien.

Riesgo de fraude.-

El riesgo de fraude es el que menos han encarado públicamente las instituciones financieras hasta la fecha. También llamado riesgo de integridad, el riesgo de fraude es el riesgo de pérdidas de ganancias o de capital como resultado del engaño de un empleado o de un cliente. El tipo más común de fraude en las IMF es el robo directo de fondos. Otras formas de actividades fraudulentas son la creación de estados financieros engañosos, sobornos y préstamos fantasmas. Debido a que el personal de operaciones maneja grandes cantidades de clientes y de fondos de las IMF, los controles en las sucursales son muy importantes. Ese riesgo aumenta inevitablemente si no se controla, ya que las actividades fraudulentas se propagan de un empleado a otro como los virus.

Una vez que una IMF ha detectado sus riesgos claves, puede comenzar a crear estrategias que los reduzcan eficazmente.

2.3 Elementos de una gestión de riesgos eficaz

Las IMF con una gestión de riesgos sólida mantienen la calidad de sus carteras de préstamos, evitan las crisis de liquidez, reducen los riesgos de pérdidas causadas por fraudes o errores humanos y minimizan los efectos de las fluctuaciones de las tasas de interés a largo plazo. En esta sección se explican los seis elementos clave de una gestión eficaz de riesgos que son inherentes a la metodología o a las operaciones normales de negocios de las IMF.

2.3.1 Gestión de riesgos dentro de la metodología

La mayor parte de las estrategias de la gestión de riesgos de las microfinanzas están integradas directamente en su metodología y sus operaciones, y por tanto reducen los riesgos de forma sistemática y anticipada. Al prever las características y motivaciones de sus prestatarios, las IMF minimizan la posibilidad de atraer a prestatarios de alto riesgo, como los clientes con más probabilidades de incumplir el pago de un préstamo.

Además de las prácticas de la gestión de riesgos dentro de la metodología de las microfinanzas, las IMF que reducen eficazmente sus riesgos también integran las estrategias de gestión de riesgos en sus operaciones normales. Hay cinco elementos adicionales que prevalecen en las IMF y que pueden reducir los riesgos: i) un medio propicio, ii) transparencia, iii) simplicidad, iv) responsabilidad individual y v) seguridad.

Prácticas comunes de la gestión de riesgos inherentes a la metodología de las microfinanzas:

- **Préstamos a iguales-** Con el préstamo a iguales o préstamo de grupo se reduce el riesgo de crédito, ya que el riesgo de un préstamo sin colateral se distribuye entre mayor cantidad de prestatarios y la carga de exigir la amortización y los cobros pasa de los funcionarios de préstamos a los clientes. Por ejemplo, diversas IMF utilizan un mecanismo de desembolso para lograr que los clientes de un grupo que están a la espera de un préstamo, presionen a aquellos que se hayan atrasado en sus pagos, con lo cual garantizan su acceso a dicho préstamo.
- **Evaluación de antecedentes-** Las instituciones de microfinanzas desarrollan habilidades para evaluar los antecedentes de los prestatarios y se familiarizan con aquellas características que reducen los riesgos de futuros incumplimientos debido al riesgo de crédito o de fraude. Por ejemplo, las IMF consideran que los clientes con reputación de ser honestos y trabajadores esforzados reducen los riesgos de crédito y fraude.
- **Ahorros forzados o requisitos de firma compartida-** Los ahorros forzados y los requisitos de firma compartida constituyen sustitutos colaterales que reducen el riesgo de incumplimiento al transferir parte del riesgo al prestatario o a la tercera parte.
- **Préstamos pequeños-** Al hacer préstamos pequeños, las instituciones de microfinanzas reducen sus riesgos de crédito y de liquidez ya que diversifican su cartera de préstamos.
- **Plazos variados de préstamos-** Al conceder regularmente préstamos a corto plazo o conceder préstamos con diferentes plazos, las IMF reducen

su riesgo de liquidez ya que hacen que sus préstamos vengán y se renueven frecuentemente.

- **Límites en el aumento del tamaño del préstamo-** Las instituciones de microfinanzas reducen su riesgo de crédito aumentando el tamaño de sus préstamos en cantidades estrictas para garantizar que los clientes puedan manejar gradualmente préstamos mayores. Además, las instituciones de microfinanzas manejan riesgos basándose en la cantidad de los préstamos concedidos a clientes que hayan demostrado su capacidad de amortizarlos.
- **Proceso de aprobación de préstamos.-** Algunas IMF requieren que un comité de créditos apruebe los préstamos mayores, con lo cual reducen las probabilidades de tomar decisiones erróneas sobre los préstamos (riesgo de transacción o de fraude) y aumentan el control de los préstamos que representan un mayor riesgo para la institución.
- **Cobros del centro.-** Algunas instituciones de microfinanzas transfieren el riesgo asociado con la entrega de efectivo a los clientes al responsabilizarlos con el cobro de los pagos de los préstamos y su depósito en una institución financiera formal. La simultaneidad reduce el riesgo de transacción y de fraude.
- **Determinación de capacidad de pago individual.-** La determinación de la capacidad de pago del cliente es una de las principales herramientas que intervienen como insumo para la decisión del crédito. Este análisis debe considerar tanto los ingresos totales de la unidad o del cliente, cuanto el total de sus gastos, es decir que en este análisis se debe considerar inclusive el gasto familiar, ya que generalmente es el negocio quien soporta el costo del sustento familiar. Cuando se determina la capacidad de pago, se toma en cuenta que de los excedentes resultados del análisis financiero realizado al negocio del cliente, será un 70 % el porcentaje y no el 100 % para determinarlo como capacidad de pago del cliente.

2.3.2. Medio propicio

Ya sea conscientemente o no, la gerencia de un ejemplo de tolerancia y actitud ante los riesgos a empleados y clientes. La gerencia de una IMF puede crear un medio eficaz de control al comunicar verbalmente o con sus acciones el compromiso que tiene la institución en cuanto a la gestión de riesgos. En una institución pequeña de microfinanzas, el ejemplo establecido por el gerente es quizás la forma más sólida de comunicación. A medida que una IMF crece, los empleados más antiguos les comunican a los nuevos empleados la actitud de la institución y la conducta apropiada ante los riesgos.

Es posible que muchos empleados tengan una actitud negativa ante el control interno debido a experiencias anteriores con auditores externos, cuyo único objetivo es detectar los problemas y culpar a alguien por los mismos. La



gerencia puede trabajar para disminuir esas experiencias negativas animando a sus empleados para que participen en el sistema de control interno, subrayando los beneficios de la reducción de riesgos y enfatizando la necesidad de solucionar los problemas en lugar de culparlos por los mismos.

2.3.3 Transparencia

Las operaciones transparentes facilitan una gestión eficaz de riesgos. Las operaciones son transparentes cuando la información es clara, precisa y está disponible de inmediato para poder tomar decisiones o evaluar el rendimiento de una institución. Si las operaciones de una IMF son transparentes, entonces el personal y la gerencia pueden detectar y controlar fácilmente los riesgos antes de que constituyan una amenaza para la institución.

Para revelar los aspectos ocultos del control, algunas IMF rotan su personal o contratan un personal de apoyo con el fin de reemplazar a los empleados durante las vacaciones o ausencias por enfermedad. La rotación del personal de préstamos entre sucursales puede ayudar a revelar los errores y fraudes detectados si se reemplaza a un empleado o si la gerencia nota algo sospechoso vinculado a las cuentas de un empleado. Sin embargo a pocas instituciones les gusta rotar a sus empleados porque valoran la estrecha relación establecida entre los oficiales y sus clientes, aunque aún así no deja de ser una muy buena alternativa ya que también se puede realizar esta práctica de forma temporal es decir designar a un oficial para que evalúe y de un informe del seguimiento de un determinado grupo o cliente.

Un sistema de información gerencial eficaz es el que se concentra en unos cuantos indicadores para cada nivel de responsabilidad y produce información precisa, puntual y relevante. Además, las IMF pueden incorporar avisos anticipados para la gerencia. Por ejemplo, los gerentes de las sucursales pueden recibir informes periódicos (diarios, semanales) sobre las cuentas morosas que maneja cada oficial de préstamos, clasificados según los días de retraso en el pago. Con ese tipo de informe los gerentes de las sucursales pueden supervisar más estrechamente el trabajo de los oficiales de préstamos cuyas carteras tienen cada vez más cuentas morosas.

2.3.4. Simplicidad

Las instituciones de microfinanzas pueden reducir la posibilidad de fraude y errores en las operaciones si los procedimientos son simples, claros y si se los comunican bien a sus empleados y clientes.

Al igual que en las instituciones financieras tradicionales, las IMF deben crear y mantener manuales operativos que detallen los pasos necesarios para cada transacción, expliquen cómo manejar las excepciones y establezcan las líneas de autoridad. Los manuales operativos pueden reducir la confusión y los conflictos en las sucursales ya que garantizan la aplicación estándar de las normas y los procedimientos. Para ser eficaces, los manuales operativos deben estar escritos claramente, ser actualizados regularmente y estar al acceso de todos los empleados.

2.3.5. Responsabilidad

Al contratar a sus empleados las IMF deben entregarles una descripción de su trabajo claramente escrita. Las descripciones de trabajo para los empleados deben indicar donde comienza y termina su autoridad. Los gerentes pueden utilizar las descripciones de trabajo para evaluar y analizar el rendimiento de los empleados, lo cual refuerza la responsabilidad individual.

Al relacionar el pago con el rendimiento de sus empleados, las instituciones de microfinanzas pueden aumentar la dedicación de estos hacia los objetivos. Mientras que a algunas IMF les gusta establecer incentivos para estimular el espíritu de equipo, el uso de incentivos individuales comunica con mayor fuerza la necesidad de la responsabilidad individual.

3. EL CONTROL INTERNO

Como puente entre los sectores formal e informal de finanzas, la industria de microfinanzas también reconoce la importancia de un control interno eficaz. A medida que crecen las instituciones de microfinanzas y muchas operan como intermediarias financieras reguladas, el control interno es cada vez más esencial para la viabilidad a largo plazo de esas instituciones. Ha aumentado la cantidad y el tipo de personas interesadas que se preocupan por la salud financiera de las IMF: los donantes desean apoyar proyectos continuos de microfinanzas; los miembros de las juntas directivas quieren proteger su reputación y cumplir con sus obligaciones; los inversionistas están interesados en preservar su capital; los que solicitan préstamos están preocupados por el acceso continuo a los préstamos; los que depositan desean garantizar la seguridad de sus ahorros; y los reguladores quieren proteger el ambiente financiero y los intereses de los que depositan.

Para seguir siendo competitivas las IMF están ampliando sus productos y expandiéndose geográficamente, lo que genera nuevos riesgos y retos debido al rápido crecimiento. Un sistema eficaz de control interno permite que las IMF asuman riesgos adicionales y calculados mientras minimizan las sorpresas financieras y se protegen de pérdidas financieras importantes. Por tanto, el control interno es parte integral de la gestión de riesgos.

Una vez que las IMF han detectado sus riesgos clave y determinado sus estrategias generales de gestión de riesgos, pueden comenzar a crear los controles internos que reducirán esos riesgos.

3.1 POLITICAS DE CONTROL INTERNO (Mejores prácticas y recomendaciones por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y las Normas de contabilidad generalmente aceptadas).

3.1.1 Antecedentes

Desde finales de los años ochenta en Ecuador han venido operando Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) de asistencia social, financiadas con donaciones de la comunidad internacional para la atención de diferentes sectores de la población de bajos recursos ofreciendo servicios financieros y no financieros, manteniendo el ámbito de operación tanto en el área urbana como rural.

Por la ausencia de oferta crediticia al sector microempresarial por parte de la banca tradicional, las ONGs por su alcance y cobertura

geográfica, se constituyeron en una importante fuente institucional de crédito, desarrollando su actividad sin estar reguladas por la Superintendencia de Bancos, por tanto, no podían captar depósitos del público, factor que se convirtió en el principal obstáculo para su expansión.

El escaso interés de la banca comercial, respecto de la concesión de créditos en pequeña escala, ha evidenciado la necesidad de ampliar la oferta crediticia a este sector.

Las limitaciones de oferta crediticia no están relacionadas con restricciones en recursos prestables o factores asociados a políticas restrictivas en los mercados financieros, sino más bien a las características propias de estas operaciones que se constituyen en aspectos adicionales que incrementan el riesgo crediticio como son:

- Elevados costos administrativos
- Falta de información financiera
- Asimetría de información respecto a los demandantes de crédito
- Ausencia de garantías reales

Bajo este contexto, es apropiada la creación y funcionamiento de un marco regulatorio con políticas y procesos propios, y no con adaptaciones de procesos del sistema financiero formal que no van a constituir una herramienta básica para la supervisión y control del sector microfinanciero en el Ecuador, sino que más bien el sector merece un estudio profundo por parte de la Superintendencia de Banco y de todo el ámbito involucrado, encaminado a la obtención de resultados que puedan aportar con la creación de un marco regulatorio apropiado a las necesidades y características específicas del sector.

En razón de la carencia de este producto de control a la gestión del sector microfinanciero, me permito incluir en este capítulo, algunas de las políticas de control del sistema financiero, aplicadas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

3.1.2. CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS Y DE LA JUNTA BANCARIA.

TITULO VII.- DE LOS ACTIVOS Y DE LOS LIMITES DE CREDITO

RIESGO DE LIQUIDEZ

Definiciones.- Se entiende por riesgo de liquidez, cuando la institución enfrenta una escasez de fondos para cumplir sus

obligaciones y que por ello, tiene la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización.

Para efectos de la aplicación de este capítulo, se entiende por administración de una entidad controlada al directorio o el organismo que haga sus veces, al representante legal, al comité de riesgos de liquidez y a las áreas y posiciones involucradas en la administración del riesgo de liquidez.

Responsabilidades de la Administración

La administración de la institución controlada deberá asegurar razonables niveles de liquidez para atender eficientemente y bajo distintos escenarios alternativos, las obligaciones con el público y otros pasivos de naturaleza financiera que contraiga, dentro del giro de su negocio.

El directorio o el organismo que haga sus veces de la institución controlada deberá establecer e implementar políticas y procedimientos idóneos que le permitan una adecuada administración de su liquidez, considerando la complejidad y volumen de las operaciones que realiza. Dichas políticas y procedimientos deberán considerar los probables escenarios y la forma en la que la institución controlada responderá en el caso de que tales alternativas se conviertan en realidades.

La administración de las instituciones controladas deberá tener conocimiento y comprensión clara del impacto de los riesgos de crédito y de mercado sobre la posición global de liquidez.

El directorio o el organismo que haga sus veces deberá, en ejercicio de lo previsto en la letra a) del artículo 30 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, cumplir al menos con lo siguiente:

- Aprobar políticas, estrategias y procedimientos, a fin de evaluar con la suficiente anticipación las condiciones de liquidez y la exposición al riesgo de liquidez, que incluyan al menos lo siguiente.
 - ✓ Las medidas conducentes a controlar los efectos que puedan producirse por la exposición al riesgo de liquidez, así como los mecanismos pertinentes para obtener los debidos recursos, a costos razonables y suficientes como para garantizar el giro normal del negocio;

- ✓ La composición de los activos y pasivos;
- ✓ El manejo de la liquidez en las monedas en las que opera;
- ✓ El nivel de confianza respecto de los instrumentos que utilice para ajustar la posición de liquidez, basado en los análisis técnicos de las tendencias de comportamiento de la entidad y las perspectivas del entorno;
- ✓ Los vencimientos de sus pasivos;
- ✓ La posibilidad de realizar los activos;
- ✓ Las herramientas para hacer un seguimiento efectivo para el control de los riesgos de liquidez; y
- ✓ Acciones correctivas y planes de contingencia.

La administración preverá la revisión de las estimaciones y su adecuación a los nuevos escenarios que se presenten y las actualizará permanentemente de acuerdo a las situaciones que se prevea puedan presentarse.

Finalmente, las políticas, estrategias y procedimientos deberán ser compatibles con el volumen y complejidad de las operaciones que realiza la institución controlada;

- Informarse periódicamente y al menos mensualmente sobre la aplicación y grado de cumplimiento de las políticas, estrategias y procedimientos por ellos incorrectamente;
- Establecer las acciones correctivas en caso de que las políticas, estrategias y procedimientos no se cumplan parcialmente, o incorrectamente;
- Informarse regularmente y al menos quincenalmente sobre la situación la liquidez de la institución, así como sobre los cambios sustanciales de tal situación y de su evolución en el tiempo;
- Establecer límites prudenciales para el manejo de liquidez, compatibles con las actividades, estrategias y objetivos de las institución financiera, que permitan una adecuada reacción frente a situaciones adversas; y,
- Designar a los miembros del comité de riesgo de liquidez.

Las decisiones del directorio y del organismo que haga sus veces, sobre las disposiciones de este artículo, deben constar en actas.

El comité de riesgo de liquidez estará compuesto por un número impar de personas, mínimo cinco, entre las que necesariamente estará un vocal del directorio o del organismo que haga sus veces

que será el mismo que participe en el comité de riesgos de mercado, quien lo presidirá; el gerente general o el presidente ejecutivo de la institución controlada; el tesorero o quien haga sus veces; y, los jefes de las unidades de negocios que el directorio o el organismo que haga sus veces señale.

El directorio o el organismo que haga sus veces tomará en cuenta, para la designación del comité, la necesaria separación funcional entre las áreas y personas encargadas de evaluar y tomar los riesgos; entre aquellas áreas y personas que deben hacer un seguimiento y control de los riesgos, y, entre aquellas áreas y personas operativas.

El nombramiento y los cambios en la nómina de los miembros del comité deberán ser conocidos y aprobados por el directorio o el organismo que haga sus veces, de lo cual quedará constancia en las respectivas actas y será puesto en conocimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros dentro de los siguientes ocho días contados desde la fecha de la designación.

El comité de riesgo de liquidez sesionará con la mitad más uno de sus integrantes, sus decisiones las tomará por mayoría simple de votos; y, el presidente del comité tendrá voto dirimente.

El comité de riesgo de liquidez elaborará los manuales de políticas y procedimientos relacionados al riesgo de liquidez, que incluirán al menos el esquema de organización, las funciones y las responsabilidades de las áreas y posiciones involucradas, los mismos que serán aprobados por el directorio u organismo que haga sus veces.

Las instituciones controladas deben disponer de un sistema informático capaz de proveer a la administración y a las áreas involucradas, de toda la información necesaria para tomar las decisiones oportunas y adecuadas para el manejo de la liquidez, así como para identificar sus riesgos.

Estos sistemas deben incorporar todas las variables que afectan al riesgo de liquidez, incluso aquellas que se relacionen con la medición de la vulnerabilidad institucional bajo condiciones externas de mercado.

CATEGORIZACIÓN Y VALORACIÓN DE LAS GARANTIAS ADECUADAS.

CATEGORIZACIÓN DE LAS GARANTIAS

Los criterios de valoración de que trata este capítulo se aplicarán para los efectos previstos en los artículos 72, 73 y 75 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, así como para la calificación de activos de riesgo, sin perjuicio de que para tal fin pudieran, en casos específicos, constituirse otras clases de garantías.

Se consideran garantías adecuadas las siguientes:

- Garantías constituidas en el país:
 - ✓ La pignoración sobre depósitos de dinero en efectivo, u otras inversiones financieras efectuadas en la misma institución o en otras instituciones del país, o títulos emitidos con garantías del Estado o el Banco Central del Ecuador.
 - ✓ Las hipotecas sobre inmuebles, incluidos aquellos que lo son por accesión;
 - ✓ Las hipotecas sobre buques y aviones, siempre y cuando estén asegurados contra todo riesgo y la póliza sea endosada a favor de la institución acreedora;
 - ✓ Los certificados de depósito de mercaderías de fácil realización, emitidos por almacenes generales de depósito, que especifiquen la calidad y cantidad de la mercadería depositada; y,
 - ✓ Las prendas comerciales, agrícolas e industriales.

- Garantías constituidas en el exterior:
 - ✓ La pignoración sobre depósitos de dinero en efectivo e inversiones financieras en instituciones financieras operativas del exterior, cuya solvencia encontrará acreditada internacionalmente;
 - ✓ Las hipotecas sobre inmuebles ubicados en el exterior, y,
 - ✓ Las hipotecas sobre buques y aviones, siempre y cuando estén asegurados contra todo riesgo y la póliza sea endosada a favor de la institución acreedora.

- Otras garantías:
 - ✓ Las fianzas solidarias otorgadas por bancos o instituciones financieras operativas del exterior de reconocida solvencia internacional;
 - ✓ Las fianzas solidarias otorgadas por sociedades constituidas en el exterior, de solvencia acreditadas



internacionalmente, que amparen obligaciones de sus sucursales, filiales o conjunto de empresas asociadas para un proyecto específico en que ellas participen y que esté contractualmente establecido, siempre que en el compromiso de pagar en forma incondicional e irrevocable, al solo requerimiento del acreedor, las obligaciones vencidas del deudor;

Dicha solvencia acreditada internacionalmente, deberá ser justificada al menos con la siguiente información:

- ✓ Estados Financieros auditados por una firma internacional de prestigio y cuya opinión no contenga salvedades, por lo menos por dos años consecutivos;
- ✓ Certificado de funcionamiento vigente y debidamente legalizado; e,
- ✓ Informe emitido por una calificadora de riesgos independiente.

Los créditos documentarios irrevocables y las letras de cambio, emitidos por bancos o instituciones financieras operativas del exterior de reconocida solvencia internacional que amparen préstamos de financiamiento de exportaciones cuyos embarques o servicios ya se hubieren cumplido de conformidad con lo siguiente:

- ✓ Créditos documentarios irrevocables, emitidos por bancos operativos del exterior cuya solvencia se halle acreditada internacionalmente;
 - ✓ Letra de cambio avaladas por bancos operativos del exterior, cuya solvencia se halle acreditada internacionalmente; y,
 - ✓ Créditos documentarios irrevocables o letras de cambio avaladas, que cuenten con código de reembolso debidamente verificado por medio de los convenios de pago y créditos recíprocos suscritos por los bancos centrales de los países miembros de la ALADI.
-
- ✓ Las cartas de crédito "stand by" emitidas por bancos operativos del exterior cuya solvencia se halle acreditada internacionalmente;
 - ✓ Las mercaderías a importar mediante un crédito documentario abierto por la institución financiera, en el que se establezca que los conocimientos de embarque estarán

consignados a su orden y con el correspondiente endoso del seguro a favor de la institución acreedora. Para tales efectos la mercadería deberá ser de fácil realización y la institución financiera tendrá libre disponibilidad sobre la misma;

- ✓ Las fianzas solidarias, cualquiera sea su naturaleza, otorgadas por bancos, sociedades financieras locales, o compañías de seguros;
- ✓ Los conocimientos de embarque de petróleo, siempre y cuando se registran a compras de petróleo previamente negociadas (vendidas) por el cliente de la entidad financiera; y su respectiva póliza de seguro, debidamente endosada a favor de la institución acreedora;
- ✓ Los documentos de crédito debidamente endosados con responsabilidad a favor de la institución acreedora por parte de otra institución financiera; y,
- ✓ El fideicomiso mercantil en garantía, en virtud del cual sean transferidos bienes, dineros o valores a una institución autorizada para realizar operaciones de fideicomiso mercantil, distintos del acreedor, con el fin de que éstos garanticen las obligaciones contraídas a favor de una institución del sistema financiero. En casos de grupos financieros, los fideicomisos mercantiles no podrán constituirse en instituciones integrantes del grupo.

VALORACION DE LAS GARANTIAS

- ✓ Al valorar los bienes aceptados como garantía adecuada se tomará en cuenta el valor comercial de bienes con similares características y condiciones en los mercados donde puedan ser enajenados.
- ✓ Para las garantías constituidas a través de instrumentos financieros que tengan cotización, en bolsa, para efecto de su valoración, se tomará en cuenta el precio promedio de su cotización durante los tres meses inmediatos anteriores, en el momento de la valoración.
- ✓ Los documentos provenientes de operaciones de comercio exterior, constituidos por letras de cambio, pagarés, aceptados u otros títulos de crédito de importaciones o exportaciones, deben ser valorados de acuerdo con los importes por los que se encuentren extendidos dichos documentos.

- ✓ La valoración de bienes debe estar respaldada por un avalúo comercial, realizado y suscrito por personas idóneas en la materia, de preferencia ajenas a la institución financiera y, en todo caso, independiente del deudor.

DE LA INFORMACION BASICA QUE DEBE MANTENER LA ENTIDAD FINANCIERA ACREEDORA.

- ✓ La entidad financiera acreedora deberá mantener resguardados en un archivo centralizado los documentos que representan o instrumentan todas las garantías otorgadas a su favor. En caso de que la entidad financiera sea depositaria de los bienes dados en garantía, deberá tomar todas las medidas necesarias para que éstos se encuentren debidamente protegidos.
- ✓ La custodia de las garantías deberá estar a cargo de un custodio quien, bajo su responsabilidad, mantendrá un registro centralizado de las garantías vigentes, el que contendrá por lo menos la siguiente información:
 - ✓ Nombre e identificación del deudor;
 - ✓ Tipo de garantía y breve descripción;
 - ✓ Nombre e identificación de la persona que otorga la garantía, en caso de que no será el deudor;
 - ✓ Valor de la garantía y fecha de su vencimiento, en caso de haberla;
 - ✓ Valor y fecha de vencimiento de los créditos que está garantizando;
 - ✓ Fecha y monto del último avalúo y nombre del perito evaluador (cuando la garantía requiera de un avalúo);
 - ✓ Fecha y monto del valor del endoso de la póliza de seguro (cuando ésta sea requerida); y,
 - ✓ Firma de responsabilidad del custodio.

RIESGOS DE MERCADO

Definiciones.- Se entiende por riesgos de mercado, a la contingencia que una institución controlada incurra en pérdidas por movimientos de los precios del mercado como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance.

Los más comunes riesgos de mercado son los relacionados a las actividades de negociación de valores, operaciones con derivados, a las variaciones en la tasa de interés y el riesgo de tipo de cambio, así como del precio de los commodities.

- Riesgo general.- Es aquel asociado a los movimientos de precio en los valores representativos de capital por cambios en el mercado en su conjunto;
- Riesgo específico.- Es aquel asociado a variaciones en el precio de los valores representativos de capital por cambios en el riesgo de crédito o de liquidez del emisor;
- Riesgo de precio de valores representativos de capital.- Es el impacto sobre las utilidades y el valor patrimonial de la institución controlada por variaciones en los precios de los valores representativos de capital. La exposición de una institución controlada a este riesgo está en función a la posición (larga o corta) de una institución controlada en valores representativos de capital y la fuente de riesgo de riesgo depende de si es riesgo general o específico, así como por opciones.

A este riesgo están expuestas las posiciones en valores representativos de capital, las que pueden ser de dos tipos: posiciones en inversiones negociables y posición en instrumentos financieros derivados;

- Riesgo de tipo de cambio.- Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera; y,
- Riesgo de tasa de interés.- Es la contingencia de que las instituciones controladas tengan pérdidas como consecuencia de los movimientos en las tasas de interés y cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes.

El riesgo de tasa de interés se descompone en:

- ✓ Riesgo de revalorización, que surge por diferencias temporales en los vencimientos (para tasa fija) o en la revalorización (para tasa flotante) de los activos, obligaciones y contingentes de la institución controlada;
- ✓ Riesgo de la curva de rendimiento, que surge de cambios en la pendiente y forma de la curva de rendimiento;
- ✓ Riesgo de correlación imperfecta que surge de los ajustes de las tasas percibidas y las pagadas en diferentes instrumentos, que por lo demás tienen características de revalorización similares; y,

Riesgo de las opciones explícitas o implícitas, incluidas en muchos portafolios de activos, pasivos o contingentes.

3.2 Funciones básicas de control y políticas generales de control.

El sistema de control interno se refiere a todas las políticas y procedimientos adoptados por los gerentes de una entidad para ayudar a asegurar, en tanto sea práctico, la realización ordenada y eficiente de sus actividades. Las instituciones de microfinanzas usan mecanismos de control interno para garantizar que el personal respete las normas y los procedimientos de su organización. Sin embargo, el control interno por sí mismo no puede garantizar que una IMF esté minimizando adecuadamente los riesgos. La función de control interno puede apoyar la minimización de riesgos sólo si la IMF integra eficazmente las estrategias de la gestión de riesgos en sus normas y procedimientos.

La tarea de los mecanismos de control interno consiste en mejorar la toma de decisiones garantizando que la información sea exacta, completa y puntual para que la junta directiva y la gerencia puedan responder rápidamente a medida que surgen los problemas de control.

Las medidas de control interno inherentes a las políticas y los procedimientos incluyen la segregación de las obligaciones, establecimiento de límites para el efectivo o los gastos, los requisitos de firmas, los controles físicos y las verificaciones cruzadas que se hacen regularmente a las operaciones. Esos controles están integrados en las operaciones diarias para minimizar los riesgos antes de que surjan. Las IMF aplican frecuentemente esos controles para manejar los riesgos de crédito y de transacciones.

Segregación de deberes.- Es la separación de responsabilidades relacionadas con dos o más tareas que pudieran causar errores o provocar una conducta deshonestas si sólo fueran manejadas por un empleado:

- Por ejemplo se debe asignar a dos empleados diferentes la responsabilidad de las compras (previa proformas presentadas cuando las compras exceden un monto determinado por las políticas de compras de la institución) y la de escribir los cheques. Este control reduce el riesgo de las compras hechas en su propio interés o con propósitos ajenos a los intereses de la organización.
- En aprobación de créditos, existen tres niveles de aprobación que permiten la segregación de esta tarea, tales como:

La primera instancia de la aprobación del crédito la realiza el promotor con la junta directiva del Banco Comunal o con los integrantes del grupo solidario.

La segunda instancia de aprobación la realiza el supervisor de crédito.

Y por último es el coordinador regional quien interviene para dar la aprobación final de un crédito y de su desembolso.

- En lo que se refiere al registro de captaciones, es importante puntualizar que la FUNDACIÓN ESPOIR, no realiza intermediación financiera por lo tanto no capta ahorros del público. Independientemente de ello se debe puntualizar que la movilización de ahorros voluntarios de los clientes, implica a que las instituciones microfinancieras se expongan a mayores niveles de riesgos, ya que tienen la obligación moral de proteger dichos ahorros, para ello deben establecer normas y procedimientos nuevos, mejorar las medidas de seguridad, capacitar al personal y también adaptar su sistema de información gerencial para resolver esa mayor exposición a los riesgos.

Las instituciones que movilizan ahorros están expuestas a un mayor riesgo de fraude debido a que realizan más transacciones en efectivo. Un tipo de fraude en las instituciones que movilizan las cuentas de ahorros es el que ocurre cuando el oficial de préstamos recolecta los ahorros de un cliente o de sus clientes pero no los deposita en la cuenta de éste. Debido al alto riesgo de fraudes y el peligro potencial de los oficiales de préstamos que transportan fondos, muchas instituciones no permiten que sus empleados acepten depósitos de ahorro en efectivo. Además se considera importante realizar una auditoría a la cuenta de ahorro, a través de la cual se verificaría:

- Si está completo el archivo de ahorros de los clientes
- El interés fue anotado correctamente en los registros del cliente
- Están debidamente justificados y aprobados los retiros de ahorros que muestra la libreta del cliente.
- Están correctos los saldos de los ahorros registrados en el sistema informático, con los que dice la libreta de ahorros del cliente.

Si bien es cierto que ESPOIR no capta ahorros, no es menos cierto que en el proceso las clientes ahorran en una cuenta de ahorro de una institución financiera formal, y que igualmente la institución debe responder por el control del manejo de

estos ahorros, para lo cual es muy importante tener en cuenta el realizar una auditoría a estos valores.

- **Requisitos de firmas.-** El control en este sentido, se establece para precautelar el uso adecuado de los fondos y evitar el riesgo de operar transacciones no autorizadas. La recomendación del control, radica en establecer una categorización de firmas de acuerdo a montos determinados en la política de manejo de fondos, firmas establecidas en forma conjunta, que autorizan el pago de los giros realizados desde las cuentas de banco manejadas por las sucursales.

Controles Físicos.- Esta medida de control, debe aplicarse para verificar la existencia de activos registrados en los libros de la institución, así como también para verificar la existencia en custodia de los documentos que respaldan en garantía la entrega de los préstamos y los diferentes archivos que corresponden a los distintos departamentos.

Verificaciones cruzadas.- Para garantizar que las normas y los procedimientos establecidos en las políticas de manejo del programa se cumplen, se deben controlar estas aplicaciones, teniendo en cuenta las verificaciones cruzadas, es decir los gerentes regionales, o supervisores visitan otra regional que no es a la que el pertenece, con el propósito de realizar precisamente una verificación de la aplicación de las normas y políticas establecidas para el manejo en la aplicación y recuperación de los créditos.

Controles dobles.- Los controles dobles, hacen mención al establecimiento de mecanismos de apoyo para la toma de decisiones respecto a la aprobación o negación de un crédito. En este sentido, se recomienda la intervención de la asamblea de socias, promotor, supervisor o coordinador para que este último sea quien tome la decisión final, apoyado en el criterio antecesor de quienes intervienen en este proceso.

En este tipo de control, se incluyen también las instancias de verificación de que los documentos necesarios para la recepción del crédito, estén acorde con los requerimientos exigidos, tales como presentación de cédula de identidad, y verificación de que las firmas en los documentos, sea la de la persona dueña de la obligación de crédito, identificada en su cédula.

Controles de Información.- La institución se expone a dos tipos de riesgos, que requieren controles adecuados: el

riesgo de integridad (riesgo de que personas no autorizadas tengan acceso a datos secretos o de carácter restringido) y el riesgo de los sistemas de información (es el riesgo de perder información clave en caso de que el sistema se detenga parcial o totalmente).

La minimización del riesgo de integridad tendrá como aporte, el establecimiento de niveles de accesos y códigos de acceso a la información , es decir se deben crear en el sistema, códigos que permitan el acceso a cada empleado, para que solo tenga acceso a los asuntos que están relacionados con su trabajo.

Como política para reducir el riesgo de perder información clave de la base de datos, se deben crear archivos de respaldo y almacenarlos en otro lugar o lugares, como en otra sucursal u oficina central, en la caja de seguridad de un Banco etc. Esos controles son conocidos como controles de riesgos del sistema de información gerencial.

3.3 Detalle de políticas de control por áreas o cuentas de balance y su aplicación en ESPOIR.

Teniendo en consideración las funciones y políticas básicas de control interno, así como los riesgos identificados como comunes en las operaciones de microfinanzas (micro créditos) las siguientes serán las normas de control interno que se recomendarán a La Fundación ESPOIR, con miras a ser implementadas en las operaciones en sus diferentes áreas.

3.3.1. Manejo del efectivo.- Si bien es cierto que el manejo estructural y funcional de ESPOIR, tiene una connotación descentralizada, es muy cierto también que para el adecuado funcionamiento de esta estructura, se deben tomar en cuenta muchos aspectos importantes inherentes al control.

ESPOIR cuenta con cuatro oficinas regionales, en las cuales se opera propiamente su programa de crédito, y una oficina principal localizada en la ciudad de Quito, desde donde podríamos decir se emiten las políticas de manejo de la institución y del programa de crédito como tal, y es donde también se consolida el manejo financiero de los activos, pasivos y patrimonio de ESPOIR.

En ESPOIR, para minimizar el riesgo de efectivo derivados de malos registros contables y de pérdidas en la recuperación de los fondos prestados, se considerará la aplicación de las siguientes políticas de control.

ESPOIR cuenta con un sistema contable, que fue diseñado específicamente atendiendo las necesidades de la naturaleza misma de la institución y de su producto (s) de crédito, considerando también las normas contables generalmente reconocidas y aprobadas para este fin. De otra manera se cuenta también con un sistema automatizado para el manejo de la cartera de crédito, lo cual permite monitorear día a día el desenvolvimiento de la cartera.

Desde la oficina central se controla el registro adecuado de cada transacción contable, pues la mayorización que en detalle nos permite mirar el registro de cada movimiento de acuerdo a cada concepto determinado, es una herramienta fundamental para controlar que tanto los egresos cuanto los ingresos que afectan a cada cuenta de los estados financieros, estén correctamente registrados y acordes con los movimientos de dinero reflejados en los estados de cuenta de las diferentes cuentas de banco que se manejan en la entidad a nivel nacional.

La contabilidad también contempla un módulo auxiliar que permite conciliar las cuentas de banco con el libro contable, a través de este medio se controla que el movimiento del efectivo refleje el concepto adecuado al momento del registro contable del mismo, caso contrario la verificación de este control, nos dejará conocer el mal uso de una o varias cuentas o el movimiento inadecuado o injustificado del efectivo. Además de los egresos de dinero para pago de un gasto o para la entrega de un crédito, existe también el movimiento de dinero causado por transferencias de efectivo entre las mismas cuentas de banco de una sucursal o entre dos cuentas de banco de dos regionales indistintas o de una de ellas con la oficina central o viceversa. Todos estos desplazamientos de efectivo se controlan contablemente con una cuenta transitoria que refleja el origen y destino del dinero y que debe ser conciliada en la oficina central al momento de realizar la integración contable de toda la institución, es decir que el origen del desplazamiento de dinero en una regional, debe reflejarse como destino en la cuenta transitoria de otra regional u oficina central.

Una recomendación adicional para complementar el control de este tipo de riesgos, consiste en requerir de los Coordinadores Regionales de forma semanal un reporte del flujo de efectivo, reflejando en este los parámetros financieros necesarios para controlar el manejo del efectivo, tales como ingresos y egresos esperados, montos de desembolsos y recuperaciones de capital, compras de activos fijos entre otros.

Para evitar el fraude en el desembolso de un crédito ESPOIR considera importante aplicar los siguientes procedimientos de control.

- El sistema de cartera mantiene una base de datos actualizada con la información básica de cada cliente de ESPOIR, y que se alimenta y actualiza cada vez que hay un cliente nuevo o cada vez que hay una nueva operación del cliente.
- El departamento de cartera es quien ingresa al sistema de cartera los datos de la solicitud de crédito debidamente aprobada.
- Internamente el sistema valida los nombres y apellidos de los clientes así como también en número de cédula, incluidos en la solicitud ingresada.
- Luego de que los datos son validados, se procede a integrar automáticamente la información al sistema contable para que el departamento de contabilidad elabore los cheques y contabilice el desembolso.
- Posteriormente se imprimen los cheques y la contadora verifica que la impresión esté correcta para seguidamente solicitar al Supervisor de Crédito que se acerque a su oficina para la firma de los cheques y enseguida es el Coordinador Regional quien en última instancia imprime la segunda firma en los cheques.
- Una vez listos los cheques, estos se adjuntan al pagaré, letra de cambio y demás documentos para el seguimiento de recuperación del crédito, y es el promotor el encargado de recibir de manos de la contadora todo este paquete verificando que todo este correcto y completo.

3.3.2. Giro de las cuentas corrientes.- La recomendación del control, radica en establecer una categorización de firmas de acuerdo a montos determinados en la política de manejo de fondos, firmas establecidas en forma conjunta.

CATEGORIZACION DE FIRMAS PARA CUENTAS CORRIENTES:

Categoría " A "	Director Nacional
Categoría " B "	Asistente del Director Administradora Nacional Coordinadores Regionales (Gerentes de Sucursales)
Categoría " C "	Supervisores y Administradores Regionales

Firmas por montos:

MONTOS	FIRMAS
De \$ 1.00 a \$ 350.00	C + C
De \$ 1.00 a \$ 600.00	C + B
De: \$ 1.00 a \$ 1.000.00	B + B
De: \$ 1.00 a \$ 10.000.00	A
De: \$ 10.000 en adelante	A + B

3.3.3. Préstamos.- Uno de los mayores aspectos del control , proviene del hecho de que el sistema de seguimiento de préstamos opera separadamente del de contabilidad. Si no se concilian los dos sistemas se potencia la falta de control de los riesgos de crédito, transacción y fraude.

La administración del riesgo de crédito es esencial para los micro préstamos. Por cada préstamo que tiene la institución, se expone al riesgo del crédito asociado con la futura capacidad del cliente para amortizar su préstamo.

- En los préstamos grupales se reduce el riesgo al distribuir la responsabilidad de la amortización entre varias personas y con garantías cruzadas, es decir es una forma de presionarse entre las mismas socias, para cumplir adecuadamente con las amortizaciones. Para reducir el riesgo en los préstamos individuales, estos se respaldan con garantías personales de personas ajenas al banco comunal y con ingresos mensuales fijos debidamente certificados por la

empresa o institución en la que se desempeñen; de otra manera las beneficiarias de este producto, son clientes de los mismos bancos comunales, que ya han probado su capacidad de pago, durante tres ciclos (un año) como prestatarias bajo la metodología grupal y también el promotor ha tenido la oportunidad de conocer más de cerca el movimiento de la actividad de su negocio, lo cual le permite complementar la información inherente para una mejor calificación del sujeto de crédito.

- Los promotores asisten a cada reunión quincenal en el banco comunal, para brindar asistencia en los cobros que se realizan a cada socia ya sea por concepto de pago de las cuotas correspondientes a sus créditos, como también a los depósitos o retiros de ahorros.
- Las socias acuden a la reunión quincenal no con el dinero en efectivo, sino con un papeleta de depósito, que es el documento que respalda el pago de la cuota, que previamente ha sido depositada en una cuenta de ahorros del Banco Comunal, la junta directiva realiza el registro en la libreta de ahorros de la socia y en los documentos de registro del banco comunal, para devengar los saldos pendientes de cada socia prestamista y abonar los depósitos de sus ahorros.

Una vez concluida la reunión, se realizan los cuadros de valores en los documentos correspondientes y se llena la papeleta de depósito con el valor total de la cuota quincenal que el Banco Comunal debe pagar a ESPOIR, para que dos socias al siguiente día se acerquen a la institución financiera para realizar la transferencia del pago de la cuota, Institución bancaria que generalmente es la misma en donde también ESPOIR tiene una cuenta corriente para recibir estos pagos. De esta manera se disminuyen los riesgos de robo a las socias, malversación por parte de los promotores y también robos en el traslado del dinero hasta el banco comercial.

- Niveles de aprobación de créditos.- Es establecimientos de varios niveles de aprobación de créditos, es también una medida de control que permite reducir el riesgo de la aprobación de una operación que no cumple los requisitos determinados para la calificación de un sujeto de crédito.

- Junta directiva del Banco Comunal y Promotor de Crédito.- La junta directiva del Banco Comunal o el Coordinador del Grupo Solidario , una vez que se ha completado la información previa para la aprobación de un crédito, se reúne con el promotor de crédito para analizar los datos que identifican a cada aspirante al crédito, datos tales como (si es o no dueño de la vivienda donde vive, el tiempo que tiene viviendo en el sector, las referencias personales de sus vecinos, la verificación de su negocio en caso ya lo tenga constituido, si es inquilino la referencia del dueño de la vivienda, la voluntad y capacidad de pago de cada uno de los integrantes del grupo. En caso sea un crédito recurrente, es el promotor quien aporta con datos referente al expediente crediticio de cada cliente, el cual permite validar el cumplimiento o no de las políticas de recuperación.
 - Supervisor de Crédito.- Una vez que la primera instancia del comité de aprobación tiene los resultados de su análisis, es el promotor quien presenta al supervisor un informe del comité junto con la carpeta que contiene toda la información de los clientes, para que el supervisor revise y apruebe.
 - Coordinador Regional.- Y por último es el coordinador regional quien recibe de manos del supervisor el paquete de información para que sea él quien complete la aprobación documentada de la solicitud que acompaña al resto de la información y seguidamente proceder al desembolso.
- Seguimiento de cartera al Promotor (Oficial)
La siguiente información es proporcionada por el departamento de Cartera de cada Regional.
 - Reporte semanal de colocación de Cartera
 - Reporte semanal de morosidad por antigüedad de saldos
 - Reporte semanal de recuperaciones
 - Reporte de vencimientos diarios

Con estos reportes se reúne cada semana el supervisor y/o el coordinador con los promotores de crédito, y analizan el comportamiento de estos indicadores, los cuales les permitirán establecer un plan de trabajo para cada semana, orientado a cumplir las metas que cada uno debe alcanzar para cumplir con los objetivos de ESPOIR en lo que se refiere a la colocación y recuperación de cartera, al control de la morosidad, al control de la cartera en riesgo entre los principales.

- Expedientes de Crédito

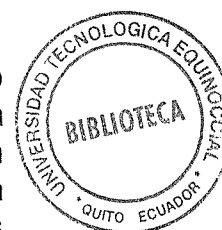
Lamentablemente ESPOIR no cuenta con acceso a la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos, razón por la cual la Fundación mantiene una base de datos que actualiza la información relevante de sus clientes cada vez que estos acceden a una nueva operación de crédito, pero difícilmente se puede obtener información de clientes de otros programas de crédito ajenos al de ESPOIR lo cual permitiría controlar de mejor manera el riesgo de la cartera por colocar, en todo caso esta base de información se vuelve una herramienta útil en términos históricos, pero difícilmente aporta para el análisis en la aprobación de un crédito para un cliente nuevo, razón por la cual los promotores de crédito son la base fundamental para recopilar la información veraz y debidamente certificada por las inspecciones que realizan a los clientes.

3.3.4. Provisiones.- Las reservas para precautelar el riesgo de la cartera, están relacionadas con el vencimiento de la deuda y tienen que determinarse tomando en consideración un proceso sistemático de evaluación de la calidad de la cartera. En general, la naturaleza a corto plazo de los préstamos en este tipo de metodologías, implica que las reservas sean más conservadoras que en las instituciones tradicionales de microfinanzas.

Para el control adecuado de las reservas de los saldos malos de la cartera, se recomienda:

- Provisionar en función a las normas que para este fin, han sido determinadas por la Superintendencia de Bancos bajo los siguientes parámetros:

- Cartera Normal	de 1 a 4 días	1 %
- Cartera de dudoso recaudo	de 5 a 30 días	5 %
- Riesgo potencial	de 31 a 60 días	10 %



-	Deficiente	de 61 a 90 días	20 %
-	Pérdida	Mora mayor a 91 días	el 100 %

- Esta provisión debe ser actualizada día a día a través del sistema de cartera, y todos los movimientos que se realicen en éste, deben ser reflejados automáticamente en la contabilidad de la regional.
- El control y registro diario, nos va a permitir también realizar las reversiones de las provisiones, es decir que cuando se haya provisionado en función de un saldo que al siguiente día ya pudo ser cancelado o disminuido, se debe reversar también el registro de la provisión por el valor que corresponda al saldo cancelado o disminuido, esto tanto en el sistema de cartera cuanto también en el sistema contable. De esta manera estaremos controlando los saldos adecuados de la provisión sin afectar innecesariamente al estado de resultados, con valores que a una fecha determinada pueden ya no ser reales.

3.3.5. Incobrables.- Es muy importante establecer un plan para dar de baja a los préstamos en los libros después de que pase cierto tiempo impagados y para mostrar el saldo real restante. En ESPOIR la política de incobrables se aplica de acuerdo a los parámetros establecidos por la Superintendencia de Bancos.

Cuando se castiga cartera, estos valores pasan a ser contabilizados como incobrables, se realiza un asiento a través del cual éstos se convierten en el balance en cuentas de orden que permitirán controlar el comportamiento de la recuperación de los mismos. Un desmesurado crecimiento de los incobrables será el termómetro adecuado para requerir el cumplimiento del control interno en este aspecto, pues se debe llevar adelante una verificación de los saldos contables con el propósito de asegurar que no se están escondiendo fraudes disfrazados como incobrables o de reconocer cuales son las causas que provocaron este crecimiento.

Al igual que cualquier gasto, el control de esta cuenta de balance, verificará el dinero gastado en los cobros, para asegurarse que esas cantidades son razonables con los procedimientos de recuperación o también para la toma de otras decisiones al respecto. Para ello el control interno requiere que contablemente estos gastos sean manejados en

una cuenta separada que refleje específicamente el dinero gastado bajo este concepto.

Asegurarse de que se registren correctamente los pagos de los activos incobrables. Todos los cobros posteriores a un préstamo vencido y no pagado son susceptibles a fraude, ya que los oficiales de préstamos pueden cobrárselos directamente al cliente y nunca informar a la sucursal de ello. En estos casos es un auditor interno quien debe verificar la distribución adecuada de los fondos de los clientes sólo visitando a estos después que los préstamos se convierten en incobrables.

Si fuera aplicable, garantizar el valor máximo de los colaterales convertibles si son adquiridos. Un auditor deberá verificar los procedimientos empleados para vender las garantías secundarias y asegurarse de que los empleados de las sucursales no hayan sido sobornados o recibido beneficio por la venta de bienes por debajo de las tasas del mercado.

3.3.6. Integridad de la información.- La creación de niveles de acceso y códigos de acceso a las computadoras usualmente controla el riesgo de integridad. Una recomendación del control en este sentido, radica en que el sistema de computación puede ser diseñado para que cada empleado sólo tenga acceso a los asuntos en la computadora que están directamente relacionados con su trabajo y en su departamento. Aún más, cada empleado debe tener una contraseña secreta que le permite el acceso. La computadora entonces puede buscar cuál fue el empleado que entró algo específico en el sistema.

Para asegurarse de que el sistema de computación protege a la institución del riesgo de integridad, que es el riesgo de que personas no autorizadas tengan acceso a datos confidenciales, e deberá:

- Comprobar si las contraseñas de los empleados se mantienen en secreto y cambiarlas regularmente con ese fin.
- Comprobar si los empleados inician y cierran las sesiones apropiadamente.
- Asegurarse de que los empleados no tengan acceso a la información que no esté relacionada con su trabajo.
- Asegurarse de que se hagan respaldos de archivos frecuentemente y que el lugar donde están guardados sea relativamente seguro para protegerlos de daños físicos.

- Comprobar si las computadoras son revisadas regularmente para detectar virus, y si el software antivirus está actualizado.
- Comprobar si las computadoras hacen cálculos precisos y almacenan apropiadamente la información.

Para precautelar el riesgo de perder información clave de la base de datos, se deben crear archivos de respaldo y almacenarlos en un lugar ajeno a la oficina, como por ejemplo contratar un casillero de seguridad o también en otra sucursal u oficina central, este tipo de control es conocido como control del riesgo del sistema de información gerencial y se lo debe realizar a diario y teniendo en consideración que por lo menos se realice los respaldos por duplicado.

Un sistema informático debe ser seguro, confiable y debe contener como mínimo:

- Un módulo de cartera específico separado del de contabilidad.
- Este módulo de cartera debe proporcionar información gerencial en detalle de cada uno de los indicadores que permiten medir el comportamiento de la cartera, tales como colocación de cartera, recuperación de cartera, seguimiento de morosidad especificando los rangos de medición en función del tiempo, cartera en riesgo, numero de clientes totales y por productos y cada uno de los indicadores señalados por producto.
- Proyecciones de cartera vigente
- Proyecciones de ingresos
- Comportamiento de los ahorros
- En lo que se refiere al sistema contable, este debe de contemplar las normas de contabilidad generalmente aceptadas.
- Debe de contener un módulo de tesorería y otro de contabilidad.
- El sistema debe contener un módulo de seguimiento presupuestario y de activos fijos.
- Auxiliares contables tales como mayorización, libro diario, libro banco.
- Debe proporcionar estados financieros determinando el alcance de cada sucursal y consolidando cada una para obtener estados financieros a nivel institucional.

3.3.7. Compras y/o adquisiciones.- Se debe asignar a dos empleados diferentes la responsabilidad de las compras (previa la presentación de tres pro formas de diferentes

proveedores, cuando las compras exceden un monto determinado por las políticas de compras de la institución (\$ 200.00), el coordinador regional junto con la administradora / contadora analizarán las facturas proporcionadas por los proveedores y decidirán la compra teniendo con referencia la calidad, el precio y la forma de pago del o de los artículos objetos de la compra. Si el monto de la compra excede de \$ 500.00 las facturas pro formas solicitadas deben ser consultadas también con la administración nacional de la Fundación, con el propósito de obtener la autorización necesaria para realizar la compra.

Una vez aprobada la adquisición, la administradora / contadora regional procederá a elaborar el cheque percatándose de la forma de pago aprobada en la pro forma elegida, y será el coordinador junto con una segunda firma conjunta, quienes sumillen el cheque para el pago respectivo. Este control reduce el riesgo de las compras hechas en su propio interés o con propósitos ajenos a los intereses de la organización.

En cuanto al riesgo de pérdidas físicas de muebles o equipos de oficina, se, la administradora regional de cada sucursal debe de mantener un archivo en el cual debe registrar la existencia de los activos fijos, con los valores residuales de cada uno (depreciados), y teniendo en consideración una codificación que permita identificar al bien. De esta manera el coordinador regional podrá en cualquier momento requerir de la administradora el reporte del registro de activos fijos, y realizar la constatación física de los bienes.

CAPITULO 4

4. INTEGRACION DE LOS CONTROLES EN LAS OPERACIONES

Una vez que la Institución confíe en los controles seleccionados, puede comenzar a implementarlos en las operaciones. Al hacerlo, la institución le asigna a la gerencia la responsabilidad de verificar si el personal sigue las normas y los procedimientos pertinentes.

4.1. Asignación de Responsabilidades.- Para que un sistema sea eficaz, se tienen que asignar claras responsabilidades para implementar los controles internos y garantizar que los empleados los respeten. Por ejemplo, los gerentes de las sucursales deberán responsabilizarse con la implementación de los procedimientos y supervisar el cumplimiento de las normas y los procedimientos relacionados con el control interno en dichas sucursales. Al asignar responsabilidades se debe determinar quién recopila la información y garantiza que llegue hasta los niveles apropiados de la gerencia para una toma de decisiones eficaz y puntual. Además, el sistema deberá indicar claramente quién es responsable de evaluar la información y hasta qué punto es su responsabilidad responder a un problema de control no detectado o a un riesgo sin controlar.

4.2 Aplicación de políticas de control interno en la estructura organizacional de ESPOIR.

Funciones, responsabilidades, actividades, y periodicidad del personal de ESPOIR, con enfoque en el proceso de control interno:

Director Ejecutivo:

Objetivo del Puesto:

Representar Legalmente a la Fundación para el desarrollo integral “ESPOIR” en todas las instancias institucionales, definición de políticas, procesos y procedimientos para los distintos requerimientos de la estructura organizacional y funcional de la fundación.

Funciones:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la institución.
2. Contratar y coordinar las auditorías internas y externas realizadas a la institución
3. Controlar el trabajo de los jefes departamentales de toda la estructura de la organización

4. Emitir informes del control interno a las instancias institucionales como el directorio o junta de socios o accionistas.
5. Asegurar el funcionamiento institucional dentro del marco legal del país

Actividades:

1. Reuniones periódicas con la junta directiva de espoir
2. Reuniones periódicas con los responsables departamentales de la institución
3. Preparar los términos de referencias de las auditorias y contratarlas
4. Evaluar los resultados de las auditorias realizadas
5. Realizar visitas de control y seguimiento del programa en los niveles operativos y administrativos de la institución
6. Todas aquellas que tengan relación con el control de los riesgos macros inherentes a la gestión del programa de crédito de ESPOIR.

Administradora – Contadora Nacional:

Objetivo del Puesto:

Administrar y controlar el uso y manejo adecuado de los recursos humanos y materiales de la Fundación, controlar y mantener al día la contabilidad y sistema financiero de la institución.

Funciones:

1. Controlar los programas regionales en el manejo de la cuentas de bancos y contabilización de las transacciones en general
2. Realizar arqueos y conciliación del manejo del efectivo
3. Control presupuestario
4. Controlar el uso adecuado de las transferencias de fondos a las regionales
5. Control del uso de los recursos de la institución
6. Realizar visitas de control para evaluar el cumplimiento de los requerimientos puntuales para el funcionamiento adecuado de Realizar y controlar pagos por la compra de bienes y servicios
7. Controlar la aplicación de las normas del régimen tributario del país.
8. Controlar el cumplimiento de las obligaciones sociales para con el IESS
9. Controlar el cumplimiento de las funciones y políticas institucionales respecto al personal de la fundación
10. Controlar que se cumplan los procedimientos para precuatar la integridad de la información.

Nivel de responsabilidades:

1. Cumplimiento y control de la aplicación de los procesos administrativos de la institución
2. Cumplimiento y control de los procesos contables y financieros
3. Administración y control de la Tesorería

Actividades:

1. Revisar la contabilización de las transacciones generadas por la actividad de la institución
2. Revisar los cuadros del sistema de cartera con el sistema contable
3. Preparar y Revisar los flujos de efectivo presentados por las regionales
4. Preparar informes contables y financieros para control y también para el cumplimiento de información para con los financiadores.
5. Realizar visitas de control a las regionales
6. Participar en la elaboración y aprobación del presupuesto nacional de la fundación
7. Participar en la elaboración de planes y proyecciones para el crecimiento y consolidación de la fundación
8. Revisar que se cumplan los procedimientos para asegurar la integridad de los sistemas y de la información.

Gerente - Coordinador Regional:**Objetivo del Puesto:**

Desarrollar el Programa de Microcrédito en la Provincia, garantizando que se cumpla con los objetivos y las políticas de la organización.

Funciones:

1. Supervisar las actividades del programa
2. Aplicar y vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la organización
3. Dirigir y supervisar el personal del proyecto en la zona asignada.
4. Selección, supervisión y evaluación del personal
5. Proporcionar a la dirección informes estadístico mensuales
6. Realizar auditorías mensuales a las carpetas de los bancos comunales.
7. Seguimiento a las clientes en casos de cobranzas difíciles
8. Coordinar con el departamento jurídico la ejecución de los procesos de cobranza extra y judiciales

9. Controlar la contabilización y manejo del registro de la cartera en los respectivos departamentos
10. Controlar el adecuado uso y mantenimiento de los recursos de la institución.
11. Visitas sorpresas a los promotores en el campo
12. Controlar el cumplimiento de la labor de los supervisores
13. Detectar riesgos que no estén identificados o controlados.
14. Verificar que la información financiera y operativa sean precisas.

Nivel de responsabilidades:

1. Asegurar el desarrollo del programa de microcrédito en la provincia, controlando la aplicación de las normas y procedimientos determinados por la institución.
2. Responder por el buen uso de los bienes y equipos de la institución
3. Responsable de la administración y manejo financiero del proyecto
4. Responder por el personal del proyecto.

Actividades:

1. Realizar visitas sorpresas a las reuniones de pagos de los clientes de ESPOIR.
2. Reuniones semanales con el personal operativo y administrativo.
3. Aprobar en última instancia los créditos aprobados por las socias, promotores y supervisores.
4. Revisar mensualmente por lo menos el 30 % de las auditorias realizadas por los supervisores a los expedientes de los créditos de los clientes.
5. Revisar diariamente los reportes de colocación, recuperación, cartera en riesgo y de morosidad de la cartera y reunirse con los promotores y supervisores para el tratamiento del tema y el establecimiento de compromisos para cumplir con la metas.
6. Realizar seguimiento semanal de las actividades del departamento legal, respecto a los procesos de recuperación por la vía judicial.
7. Verificar con un listado proporcionado por la contadora, la existencia y estado de las prendas que están en custodia y bajo la responsabilidad de la regional
8. Realizar trimestralmente control de la existencia de los activos fijos y demás bienes de la institución en la regional.
9. Revisar y autorizar los egresos de efectivo y/o cheques, girados para pagos o para créditos.
10. Verificar mensualmente la conciliación bancaria de las cuentas de banco en las regionales.
11. Evaluar una vez al año al personal a su cargo

Supervisor

Objetivo del Puesto:

Apoyar a los promotores, para encontrar la solución de problemas y vigilar que se cumplan las políticas y procedimientos de la institución.

Funciones:

1. Monitorear y evaluar los BCS y clientes en general
2. Supervisar la documentación manejada por los clientes para la recuperación de la cartera.
3. Controlar el seguimiento a socias morosas
4. Revisar controlar y aprobar los documentos e información para la entrega de crédito
5. Verificar que los documentos que garantizan el crédito estén en regla
6. Verificar que el promotor realizó las visitas de inspección de existencia de las prendas
7. Aprobar el reporte semanal de gasto comunitario del promotor.
8. Controlar que los promotores asistan a las reuniones con los clientes para realizar los registros de la recuperación de cartera y el comportamiento de los ahorro del cliente.
9. Controlar que los promotores cumplan con los procedimientos para mantener los registros del comportamiento de la cartera de cada cliente.
10. Controlar que los vencimientos diarios se hayan cumplido
11. Controlar la recuperación de papeletas de los pagos realizados por los clientes.

Nivel de responsabilidades:

1. Control y seguimiento de los promotores y clientes
2. Colocación y recuperación de la cartera vigente y morosa
3. Coordinar y revisar el cumplimiento del equipo de promotores para el alcance de las metas.

Actividades:

1. Realizar visitas a las socias morosas después de las segunda cuota quincenal en mora.
2. Visitar junto con el promotor a las socias morosas, para retirar la o las prendas que por mutuo consentimiento entregarán a ESPOIR para su custodia.



3. Revisar mensualmente por muestreo al menos el 30 % de las carpetas de registro de los promotores en función a la información de recuperación de pagos de cliente.
4. Revisar diariamente los reportes de entrada y salida de efectivo, documentos manejados por el promotor para el seguimiento de los pagos de las cuotas de los clientes a ESPOIR.
5. Revisar y aprobar, las solicitudes junto con demás documentos proporcionados por el cliente y el promotor, para acceder a un crédito.
6. Realizar visitas al azar a los negocios de los clientes.

Promotor de crédito

Objetivo del Puesto:

Hacer que los clientes cumplan con las políticas y reglamentos en sus dos componentes crédito y salud, asegurar que las socias sean responsables, independientes y solidarias.

Funciones:

1. Hacer seguimiento (visitas) a los cliente asignados
2. Aprobar en primera instancia los créditos solicitados por los clientes
3. Llevar la contabilidad de caja: informe de entradas y salidas de los bancos comunales
4. Controlar que los clientes depositen las cuotas quincenales en relación a sus vencimientos
5. Llenar la hoja resumen de pagos en cada reunión realizada quincenalmente para el control de la recuperación de los vencimientos de la cartera y los depósitos o retiros de ahorros por parte de las socias.
6. Verificar existencia prendas para las garantías, o para retiro de prendas a las socias que refinancian (si el caso lo amerita).
7. Trabajar directamente con la junta directiva en la preparación y aprobación de los nuevos créditos.
8. Recopilar toda la información necesaria del expediente para la aprobación de un crédito.
9. Verificar la veracidad de la información proporcionada por el cliente.

Nivel de responsabilidades:

1. Asegurar el funcionamiento eficiente de los BCS y/o Grupos Solidarios asignados, vigilando que se apliquen los procedimientos y políticas establecidas.

2. Asegurar el conocimiento de las clientes, grupos de socias , juntas directivas y clientes en general para el registro de los pagos y depósitos de ahorros.
3. Que las socias tengan claros los procedimientos y políticas del programa.

Actividades :

1. Recopilar la información necesaria para la aprobación de un crédito
2. Realizar visitas a los clientes para verificar información
3. Realizar a fin de ciclo el cruce de información entre hoja resumen y libreta de socias
4. Reunirse con las socias para informarles acerca de los pagos morosos.
5. Reuniones para capacitar a los clientes en el manejo financiero del banco comunal y los grupos solidarios
6. Realizar visitas a las clientes para verificar prendas
7. Realizar visitas a las socias para retirar las prendas cuando estas han incumplido con los pagos.
8. Llenar el informe de entradas y salidas del Banco Comunal o grupo solidario de manera quincenal
9. Verificar en cada reunión con los clientes el movimiento de las cuentas de ahorros de los bancos comunales o grupos solidarios
10. Realizar visitas a los clientes para asegurar el destino del crédito, es decir verificar si el cliente invirtió el dinero en le negocio.

Consideramos importante listar en este capítulo, cuales son los documentos normativos para realizar el control de las operaciones:

- Expediente del préstamo, aspectos tales como: Nombre de los prestatarios, cantidad del préstamo, pagos del préstamo (cuántos, cuánto y si falta algún pago), plazo del préstamo, uso del préstamo, préstamo anterior (cantidad, cuando se pagó), condición del negocio.
- Informes de cartera con indicadores de colocación, recuperación, vencimientos, cartera en riesgo, número de clientes y morosidad.
- Informes de entrada y salida de efectivo en las reuniones de cobro de los vencimientos, realizadas en los bancos comunales o grupos solidarios
- Lista de chequeo de prendas en custodia
- Papeletas de depósitos, estados de cuenta de banco, conciliaciones bancarias, mayorización, libro de banco, libro diario.
- Informes financieros (Balances, estados de resultados etc.)

- Informe del presupuesto vs la aplicación y el comportamiento en las operaciones.
- Entre otros

CAPITULO 5

5. EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN ESPOIR (principales parámetros).

La estructura del sistema de control interno varía mucho de una institución a otra. Los controles internos específicos dependen en gran parte del tipo de riesgos que enfrenta una institución, así como de su estructura. Sin embargo, todas las instituciones de microfinanzas deberán tener algún tipo de sistema de control interno y un mecanismo para evaluarlo.

ESPOIR, enmarcada dentro de los parámetros de una institución de micro créditos con escala operativa mediana (cartera entre US\$ 1 a US\$ 8 millones), debe operar sus normas de control interno teniendo en consideración el siguiente esquema:

Características	Factores de Control Interno
- Guiada por normas y procedimientos El Director – Gerente Establece la tónica	- Medio de Control
- Proceso formal de control	- Se debe evaluar el riesgo
- Especificar quien lo realiza qué cuándo y cómo	- Desarrollar actividades de control
- Descentralización del manejo Operativo y funcional en la ejecución De los programas de créditos vigentes	- La gerencia debe llevar a cabo, inspecciones sorpresas para la revisión de documentos, estandarizados con la participación de personal interno, o con la contratación de un auditor interno.

5.1 Métodos comunes para evaluar los controles internos

Existen tres métodos comunes para evaluar los controles internos de una institución de microfinanzas:

- 1.- Inspecciones sorpresa de la gerencia
- 2.- El uso de auditores internos

3.- Un departamento dedicado al control interno

Los tres métodos comprueban la eficiencia de los controles internos. La diferencia principal entre los tres es el nivel de integración y participación que tiene cada una con las operaciones de la institución, que depende principalmente de los objetivos del control .

Siendo ESPOIR una institución de mediana actividad, considero que el método que más se adapta a las actuales necesidades institucionales es el de Inspecciones sorpresas de la gerencia o del equipo gerencial de ESPOIR, y como complemento a esta actividad, la contratación anual de una auditoría externa que valide los procesos de control y el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por ESPOIR.

Las revisiones sorpresas del equipo gerencial, son revisiones periódicas del trabajo de los subordinados. La inspección sorpresa es el método menos costoso para evaluar las operaciones de la institución, sin embargo, si las inspecciones sorpresas fueran el único método de evaluación usado, ésta deberá garantizar que sean completas y que la gerencia dedique el tiempo suficiente para realizarlas.

Para evaluar los controles internos, se aplicará un sistema por medio del cual la Dirección junto con su equipo gerencial, realizará inspecciones sorpresa en todos los niveles jerárquicos. Cada gerente de división, supervisará el trabajo de los cuatro gerentes de cada regional y cada uno de estos supervisa el trabajo de sus subordinados. Los gerentes regionales visitarán regularmente a los grupos de los oficiales o promotores de crédito que trabajan externamente, con la intención de evaluar su trabajo y revisar las cuentas de los miembros de los grupos a su cargo. El gerente – coordinador regional visitará cada dos o tres meses a todos los grupos.

Cada gerente regional tiene una oficina, pero la mayor parte de su día de trabajo transcurre fuera de su oficina debido a sus tareas. En su visita a cada unidad (Banco Comunal, Grupos Solidarios), el gerente regional lleva una lista de control para supervisar las siguientes cuatro áreas de operaciones:

- 1.- Teneduría de libros
- 2.- Administración de fondos
- 3.- Formación de grupos y cuentas
- 4.- Calidad del personal

Teneduría de libros.- La teneduría de libros, implica dos instancias dentro de la regional. Primero se debe referir a los libros y sistemas que expresan el manejo contable y financiero de la Regional, y en segunda instancia al control de la teneduría de los libros en función de la unidad en relación al cliente.

La teneduría de libros de la Regional, estará bajo la responsabilidad de la Contadora, y, el manejo del sistema de cartera en manos de un técnico en sistemas computarizado, seleccionado para este fin. Es responsabilidad del Gerente regional el manejo de las finanzas de cada regional, esto significa que deberá controlar no solamente un presupuesto de gastos, sino también la administración de la cartera de préstamos en función de las colocaciones, recuperaciones y rendimientos financieros. Un sistema contable automatizado, es la mejor herramienta, que le permitirá periódicamente realizar el control de las transacciones que diariamente se generan en el sistema, sin descuidar que las cuentas de bancos, estén cumpliendo las normas requeridas para el giro de las mismas. De igual manera el registro sistematizado del manejo de la cartera, permitirá al gerente regional controlar el cumplimiento de los pagos, la política de colocación de fondos, la debida distribución de los pagos y los saldos morosos de capital.

Durante la visita a la unidad (banco comunal, grupo solidario, o cliente individual), el gerente regional revisará los libros y comparará los totales con los del informe quincenal de esa unidad. Se revisarán las cantidades anotadas en los libros de acuerdo a cada concepto de cobro y se asegurará que el promotor de esa unidad haya calculado correctamente esos totales. También verifica que la firma apropiada aparezca al lado de cada suma y totales anotados, así como también en todos los documentos que respaldan la entrega de un crédito.

Administración de fondos.- El gerente regional empleará un método de pasos para verificar si las unidades están administrando apropiadamente sus fondos. Primero, comparara los informes bancarios con las cantidades anotadas en el registro del libro banco como depósitos bancarios y también como egresos correspondientes a créditos entregados o pagos efectuados. Posteriormente, verifica si la cantidad contabilizadas como transferencias entre cuentas de banco y/o regionales están debidamente respaldadas con la solicitud de fondos aprobada. Luego verifica que los gastos efectuados en el período, están acorde con el presupuesto aprobado y por último revisará el flujo de caja proyectado en base a metas de créditos, para determinar el cumplimiento e informar a la oficina central.

Formación de grupos y cuentas.-El gerente de cada regional acude frecuentemente a los lugares donde se encuentran sus clientes para

reunirse con ellos. Los clientes de ESPOIR reciben préstamos grupales y también individuales y se reúnen quincenalmente con los promotores de crédito; el gerente regional hace sus visitas según el programa de reuniones quincenales, pero no informa a la unidad cuáles son los clientes que va a visitar. Frecuentemente después del soporte técnico recibido por el promotor, el gerente regional conversa con los clientes respecto a sus cuentas. Cada cliente tiene una libreta de depósito en la que se anotan todos sus abonos a la deuda y también todos sus depósitos de ahorros. El gerente regional compara algunas libretas de las clientes con las anotaciones de las unidades.

Calidad del personal.- Al revisar las operaciones de las unidades de los clientes, el gerente regional evalúa la calidad del trabajo del personal, de igual manera lo hace cuando revisa los libros y procedimientos del manejo contable y financiero en lo referente al personal administrativo. Si surge algún problema, el gerente regional trata de identificar la causa, que puede ser errores en el sistema debido a una capacitación o supervisión deficiente o a una mala ética laboral. El gerente regional discute sus conclusiones con el o los implicados y sugiere la forma de mejorar las deficiencias cuando las causas son manejables a este nivel y conoce el o los procedimientos, luego informa a la oficina central, caso contrario en su informe a la oficina central solicitará la orientación necesaria o la forma indicada para proceder a dar solución al problema.

Los gerentes regionales informarán quincenalmente a cada gerente de división, respecto a las visitas de control realizadas, salvo el suceso de casos fortuitos, ya que estos deben ser informados al momento en que ocurran.

Y para concluir este capítulo, nos referiremos a la importancia de la práctica de las auditorías externas:

Frecuentemente los donantes y también los socios o accionistas, piden a la institución que realicen una auditoría externa. A ellos se les debe proporcionar los informes de los mandos medios responsables del control interno y en general los informes financieros por lo menos con unas dos semanas de anticipación, con el propósito de que los auditores externos puedan preparar con anticipación su plan de trabajo.

Es importante observar la diferencia entre una auditoría externa y una auditoría interna. Una auditoría externa es una revisión formal e independiente de los informes financieros, los expedientes, las transacciones y las operaciones de la institución. La auditoría interna es un proceso sistemático por el cual la institución comprueba su capacidad para manejar los riesgos y protegerse de las pérdidas. La

mayor parte de las auditorías externas se concentran en evaluar hasta qué punto los informes financieros de la institución reflejan la realidad. Al ser una revisión independiente, la auditoría externa ayuda a garantizar a terceras partes que los informes financieros de la institución son correctos. Aunque los informes externos a veces pueden ser útiles en señalar problemas de los controles internos, la junta y la gerencia no deben confiar en esta herramienta como única fuente para descubrir fraudes, problemas potenciales o riesgos que pudiera causar pérdidas, ya que las auditorías externas se las realiza generalmente cada período anual, y es poco saludable esperar tanto para detectar potenciales riesgos que pueden cuasar o que hayan causado pérdidas financieras irreparables para la institución.

CAPITULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A medida que más instituciones de microfinanzas crecen y se convierten en instituciones financieras formales, los sistemas de control interno se hacen más necesarios. Aunque cada IMF tiene un perfil de riesgo y una estructura operativa exclusivos que determinan cuáles son los controles apropiados, este capítulo plantea las conclusiones y recomendaciones generales que pueden ser aplicadas.

6.1 CONCLUSIONES

La investigación realizada para la obtención de esta guía, arrojó las siguientes conclusiones, que pueden ser aplicadas al sector microfinanciero.

- **Las IMF deben vincular el control interno con la gestión de riesgos.-** En el pasado, las organizaciones consideraban el control interno como un componente adicional e independiente de las operaciones, y frecuentemente lo confundían con una auditoría interna. La gerencia consideraba el control interno como un instrumento para descubrir los errores y los fraudes después que ocurrieran, en lugar de anticiparse a los problemas para prevenir pérdidas financieras. El presente documento establece un método en el cual vincula la gestión de riesgos con el control interno integrado a todos los niveles. El circuito informativo de la gestión de riesgo hace que la gerencia principal participe en la detección de los riesgos y en el proceso de evaluación, así como en la creación de normas operativas, procedimientos y sistemas sólidos. Además los mecanismos de control interno prueban y evalúan la capacidad de las IMF para reducir los riesgos. La implementación y reformulación de normas, procedimientos y sistemas hacen que el personal de operaciones se integre en el proceso de control interno y, por tanto, que genere información sobre la capacidad de las IMF para manejar los riesgos sin causar dificultades operativas o problemas con el servicio a los clientes. La Junta Directiva y la gerencia principal reciben los resultados de la evaluación y responden según lo requerido, por lo que se mantiene la evaluación continua de los riesgos y el proceso para la implementación de controles.
- **Las IMF carecen de información sobre los fraudes.** El método de gestión de riesgos para el control interno abarca todos los riesgos principales que enfrenta una IMF, como el



de crédito, liquidez, tasas de Interés, transacciones y fraude. La industria de las microfinanzas ha sido muy eficiente en crear y documentar los materiales para la mejor práctica de reducción de riesgo de crédito y de administración de una institución de microfinanzas. Sin embargo los Directores gerentes de las IMF han estado reacios a hablar sobre los casos de fraude en su IMF y , por tanto, hasta la fecha se ha escrito muy poco acerca de la prevención específica de los casos de fraudes presentados.

- **El crecimiento del mercado.-** El proceso de esta investigación, me ha permitido conocer una poco más acerca del crecimiento del mercado microfinanciero, cada vez existe más interés en el sector, tanto por parte de nuevas organizaciones, como también por entes reguladores estatales y por los financiadores mismos. Los productos microfinancieros que se ofrecen al mercado son variados y los nichos de mercado también. Esto merece un mayor énfasis a la calidad del control que se debe permitir a las operaciones microfinancieras, ya que existe la experiencia en otros países que se preocuparon mucho del crecimiento del sector en función al mercado, pero colateralmente no se implementaron los medios necesarios que satisfagan un control adecuado, lo que produjo problemas de sobreendeudamiento como fue del caso en Bolivia y el descontrol del crecimiento de la cartera que por un lado satisfacía las expectativas planteadas para el crecimiento, pero paralelamente a ello no se crearon los paliativos que fueran a controlar los distintos (existentes y nacientes) riesgos de la actividad crediticia.
- Fraude, control interno, gestión de riesgos. Aunque no son nuevos para el sector de la banca comercial, estos temas aún no han sido discutidos o investigados abiertamente dentro de la industria de microfinanzas. Las instituciones de microfinanzas no son inmunes a los peligros de un control interno deficiente. Los controles internos deficientes también pueden permitir que los errores operativos no sean corregidos. Por ejemplo, los errores humanos o de sistemas pueden hacer que se anote una cantidad de interés en la cuenta equivocada. Mientras que la mayoría de los errores como éste sólo constituyen una pequeña parte de los fondos, en conjunto y con el transcurso del tiempo, pueden representar una pérdida importante para la institución.

6.2 RECOMENDACIONES

Las IMF necesitan estar más dispuestas a aprender de sus propias experiencias y de las de otras IMF. Todo el campo de las microfinanzas se beneficiaría si más IMF implementaran mejores controles internos y compartieran sus experiencias.

Las siguientes son recomendaciones puntuales para la FUNDACIÓN ESPOIR, que deberá considerar como importantes para poder cumplir con un sistema eficaz de control interno.

- Este documento permitirá a ESPOIR contar con una herramienta clave para controlar los riesgos inmersos en las operaciones de la institución, por lo tanto debe confiar en los sistemas de control seleccionados, para luego comenzar a implementarlos. Al hacerlo debe hablar con sus empleados para garantizar que las medidas propuestas se cumplirán en la medida que cada uno de ellos esté consiente del cumplimiento de sus responsabilidades y sepa en donde recae el control en lo que a sus funciones específicas se refiere.
- Ningún sistema de control puede ser tan eficaz, sino cuenta con las herramientas adecuadas para su evaluación, por lo tanto ESPOIR debe considerar que hay requerimientos claves tales como sistemas de información automatizados, actualizados y confiables que deben brindar a las instancias de control, la información adecuada que permitan evaluar el sistema.
- Para que el sistema sea eficaz, se debe asignar también claras responsabilidades para implementar los controles internos y garantizar que los empleados los respeten. Al asignar responsabilidades ESPOIR puede determinar quién recopila la información y garantiza que llegue hasta los niveles apropiados de la gerencia para una toma de decisiones eficaz y puntual.
- Es importante determinar estándares de cumplimiento de los diferentes parámetros a evaluar en el control interno. De esta manera el comportamiento anormal del resultado de un indicador será el termómetro idóneo para determinar la necesidad de ajustar o acelerar el control en un área determinada.
- Todas las áreas de operaciones, son susceptibles al control, por lo tanto mi recomendación en este sentido sería que el control interno no debe de descuidar su aplicación a ninguna de estas áreas tales como: Efectivo, Préstamos, Reservas, Incobrables, Ahorros, Transferencias, Sistemas de computación, Activos Fijos, Establecimientos y aplicación de tasa de interés, e informes financieros de la institución.

BIBLIOGRAFÍA:

- Planeación estratégica de la Fundación ESPOIR
- Manual de funciones de la Fundación ESPOIR
- Manual de crédito de la Fundación ESPOIR
- Manual administrativo contable de la Fundación ESPOIR
- Guía practica de control interno para las instituciones de microfinanzas por Anita Campion 2000
- Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos del Ecuador
- Regulación y Supervisión de Instituciones Microfinancieras para la movilización de depósitos, por Alfred Hannig
- Extracto de Memoria 2000 de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia
- Principios Básicos de Auditoría Financiera