

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ**

Departamento de ciencias económicas y administrativas



**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciada en
Banca y Finanzas**

Tema delimitado:

Incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016.

Autores:

- Centeno Montenegro Meyling Raquel
- Flores Espinoza Katia Rosmeris
- Herrera Blandón Diana Clelia

Tutores:

- Yirley Indira Peralta Calderón

Estelí, 14 Diciembre 2016



Línea 5

Sistema financiero y no financiero

Tema

Control interno administrativo

Subtema

Incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios nuestro creador por permitirnos día a día la oportunidad de seguir viviendo, dándonos fuerzas, sabiduría e inteligencia para vencer todos los obstáculos que se presentan en el transcurso de nuestra formación y así poder llegar hasta la culminación de nuestra formación profesional.

A nuestros padres que nos brindan su apoyo incondicional, amor y afecto, por aceptar siempre cada una de nuestras decisiones, y estar con nosotros hasta el final de nuestra vida.

A todos nuestros maestros y facilitadores que durante estos cinco años de nuestra carrera impartieron todas las materias con voluntad y deseo de transmitirnos conocimientos que nos ayudaron también a desarrollar nuestro trabajo final.

Microfinanciera ASODENIC, por la oportunidad de permitirnos realizar la tesis, brindándonos las herramientas necesarias como parte del trabajo, contestando cada una de nuestras inquietudes y aportando un poco de su experiencia como trabajadores de la institución para así poder culminar nuestro trabajo final.

A nuestros tutores Lic. Yirley Indira Peralta Calderón por estar con nosotros desde el principio de este trabajo, aportando sus conocimientos para desarrollarlo y dándonos su apoyo incondicional para seguir adelante. También agradecemos al Lic. Julio Rafael Berrios Noguera, quien estuvo apoyándonos durante el primer semestre y fue de gran ayuda para nosotras aprovechando de sus conocimientos y deseos de superación adquirido en nuestra formación profesional.



DEDICATORIA

Este trabajo investigativo lo dedicamos con mucho amor y cariño primeramente a Dios quien nos dio la oportunidad y las fuerzas de sobrellevar esta carga, además de ser nuestro ayudador incondicional, estando siempre con nosotras en las buenas y en las malas, y por darnos unos padres maravillosos.

En segundo lo dedicamos a nuestros adorables padres que siempre estuvieron con nosotras sin importar cuantos errores cometiéramos, su apoyo siempre es y seguirá siendo incondicional, ellos fueron nuestro motor para continuar hacia adelante y nuestra motivación para poder cumplir nuestro objetivo. También lo dedicamos a nuestros hermanos, principalmente los mayores por habernos brindado su apoyo moral y por haber aprendido de sus experiencias.

A nuestros tutores, Lic. Yirley Indira Peralta Calderón por apoyarnos hasta el final de nuestro trabajo, Lic. Julio Rafael Berríos Noguera por brindarnos su ayuda en el primer semestre y cuando la necesitábamos, además por estar ahí orientándonos de la manera más sabia, aportándonos sus experiencias y sus conocimientos.

También lo dedicamos a los demás profesores de la facultad por habernos encaminado en el camino del conocimiento y de alguna u otra manera motivarnos a continuar hasta el final de nuestra carrera.

A nuestros profesores de la primaria y la secundaria, que fueron nuestros primeros guías hacia el camino educativo, los que nos motivaron para continuar nuestro camino.

A la facultad regional Multidisciplinaria FAREM-Esteli, la cual nos brindó la oportunidad de formarnos como grandes profesionales.



INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	7
II. OBJETIVOS	8
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
III. MARCO TEÓRICO	9
3.1. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	9
3.2. MARCO REGULATORIO DE LAS MICRO FINANZAS.....	14
3.3. ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO	18
IV. SUPUESTO DE LA INVESTIGACION	27
4.1. SUPUESTO	27
4.2. MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS	28
V. DISEÑO METODOLOGICO	32
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
5.2. TIPO DE ESTUDIO.....	32
5.3. UNIVERSO.....	32
5.4. MUESTRA	32
5.5. TIPO DE MUESTREO	32
5.6. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	33
5.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	33
5.8. ETAPAS DE INVESTIGACIÓN	33
VI. RESULTADOS	35
6.1. PROCESO DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO QUE APLICA ASODENIC, SUCURSAL ESTELÍ.....	35
6.2. NORMAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE ASODENIC, SUCURSAL ESTELÍ, APLICABLE AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO	39
6.3. EFECTIVIDAD DE LAS NORMATIVAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO.....	43
6.4. NORMATIVAS DE FORTALECIMIENTO A LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO APLICADA EN ASODENIC, SUCURSAL ESTELÍ.....	47
VII. CONCLUSIONES	57
VIII. RECOMENDACIONES	58
IX. BIBLIOGRAFIA	59
X. ANEXOS	62
10.1. SÍNTOMAS Y PRONÓSTICOS	62
10.2. BOSQUEJO	64
10.3. CUADRO GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE RESULTADOS	65
10.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	67
10.5. GUÍA DE ENTREVISTAS	70
10.6. GUÍA DE OBSERVACIÓN	75
10.7. IMÁGENES DE LA INVESTIGACIÓN.....	77



I. INTRODUCCIÓN

ASODENIC se caracteriza no sólo por entregar un crédito, también se enfoca en la capacitación a sus clientes para el crecimiento tanto personal como espiritual, llevando un cambio en sus vidas y la de sus familias.

De la cartera de crédito de ASODENIC, al igual que otras microfinancieras, dependen factores; por una parte, están los recursos que se prestan y se recuperan, luego vuelven a prestarse indefinidamente. Cuando el cliente no paga, se rompe la cadena de confiabilidad y se trunca la posibilidad de conceder un nuevo crédito en el futuro. Por otra parte, los recursos provenientes de la cartera en la medida que pasen los años, forman parte del patrimonio institucional y garantizan la activación del comercio del país, permitiendo observar la evolución de la cartera de crédito como fuente de financiación único para la sociedad.

La institución es única en sus políticas así como en objetivos y estrategias minimizando riesgos en la cartera de créditos. Los controles internos administrativos dentro de la empresa, se dan para representar el orden y secuencia de las operaciones que se realizan y que se han de proyectar. Se orienta a las políticas administrativas de la organización y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados. Para la microfinanciera ASODENIC es de mucha importancia cumplir con el manual de control interno administrativo porque es de ahí donde se reflejan las metas que se pretenden alcanzar durante la ejecución del trabajo realizado por parte de los colaboradores.

Los objetivos estratégicos y reglamento vienen a ser el conjunto de pretensiones a alcanzar con relación al crecimiento, posicionamiento, rentabilidad y desarrollo de la sociedad. Por su parte los objetivos son la afinación de lo estratégico, y las estrategias son la táctica con la que se lograrán estos resultados.

El presente trabajo investigativo se encuentra relacionado al control interno administrativo respecto a la recuperación de créditos en la microfinanciera ASODENIC sucursal Estelí, en el primer trimestre del año 2016, en el cual se abordarán tipos de controles, importancia, características, así como también los procesos de recuperación de créditos y el marco regulatorio de las microfinanzas.

Tomando en consideración las normas de control interno administrativo se lleva a cabo el trabajo investigativo para identificar la problemática que se presenta en cuanto a recuperaciones de la cartera de crédito de los diferentes grupos que se les otorga. Es preciso tener en cuenta que la recuperación de la cartera de crédito es un factor de prioridad para las operaciones activas de la empresa y por lo tanto no se debe desviar ante el proceso de su realización.

Una vez que se apliquen las técnicas de recolección de datos y consecutivamente se desarrollen los resultados, se propondrán normativas de fortalecimiento que contribuirá a la recuperación eficiente de la cartera de créditos, con rentabilidad y solvencia financiera de ASODENIC.



1.1. Antecedentes

Las microfinanzas han evolucionado como un enfoque de desarrollo económico dirigido a beneficiar a mujeres y hombres de bajos ingresos. La expresión se refiere a la prestación de servicios financieros a clientes de bajos ingresos, incluyendo el auto empleo. En Nicaragua la industria de micro finanzas está alcanzando importantes logros por su manejo y control interno de cada operación crediticia.

Para la elaboración de los antecedentes de este estudio, se consultaron diversas fuentes de información relacionadas con el tema de investigación. En la biblioteca Urania Zelaya de FAREM-ESTELI, se identificaron tres tesis en modalidad de seminario de graduación.

- En la tesis de licenciatura de Contaduría Pública y Finanzas ***“Efectos de Aplicación de Normas de Control Interno en los Procedimientos y Cobranzas de la Micro financiera Pro Mujer de la ciudad de Estelí durante el periodo 2011-2012”*** elaborada por Anabell Suarez Rugama, Naraya Patricia Romero Gonzales y Yader José Monge Centeno, cuyo objetivo general es: reconocer la importancia de control interno dentro de la empresas y sus influencias en el buen andar en las finanzas, permitiendo un mejor nivel operativo y por consiguiente trasciende en los procedimientos de crédito y cobranza permitiendo corregir las fallas que surgen en las operaciones en el momento preciso en que se ejecutan, evitando de esta manera que el margen de error sea alto y pueda afectar el funcionamiento de la micro financiera.
- En la tesis de licenciatura en banca y finanzas ***“Efectos de créditos de banco comunal micro financiera ASODENIC para el desarrollo socioeconómico de la ciudad de Estelí en el primer semestre 2011”***, elaborado por Deyling Yajaira Sevilla Fuentes y Alva Iris Moreno Moreno, cuyo objetivo general radica en el desarrollo socioeconómico que han tenido los usuarios de crédito a través de la micro financiera ASODENIC para establecerse en sus pequeños negocios, trayendo consigo buenos resultados obteniendo sus créditos con facilidad, estos en su mayoría cuentan con buen record crediticio lo que les facilita la atención de la empresa y optan por aumentar las áreas de sus negocios y proponer estrategias que les permitan aumentar sus ventas pudiendo cumplir con las obligaciones contraídas con la micro financiera. Es preciso mencionar la importancia que tienen los créditos de banca comunal, la oportunidad de ampliar y diversificar su negocio, implica crecimiento de inventario aumentando la oferta y la demanda.
- En la tesis de licenciatura en contaduría pública y finanzas ***“Evaluación del riesgo Crediticio en la micro financiera ASODENIC en el periodo diciembre 2007”*** elaborado por; Dayana Esmeralda Florián Centeno y Francis Massiel Herrera Blandón, cuyo objetivo general se basa en el análisis y evaluación de los créditos informales debido a las políticas que tiene la micro financiera y el riesgo que implica otorgar este tipo de créditos y por ende es necesario que exista un nivel de riesgo en la estructura administrativa y financiera en la micro financiera ASODENIC debido a que el comité de crédito no está cumpliendo con las políticas normas y procedimientos establecidos para la otorgación de créditos.



En la microfinanciera ASODENIC sucursal Estelí no hay actualmente un estudio que se refiera al control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito, surge el interés por desarrollar esta investigación para enriquecer el conocimiento acerca de la importancia que esta puede generar en el futuro. Esta temática consiste en la evaluación del manual de control interno administrativo en la micro financiera y de esta manera ayudar a un alto grado de recuperación permitiendo también la colocación de los diferentes créditos que esta ofrece, beneficiando tanto a clientes como a la misma institución pudiendo contribuir al desarrollo económico en la sociedad.



1.2. Planteamiento del problema

Las microfinancieras juegan un papel muy importante en la sociedad, tienen como misión el desarrollo económico que genere capital capaz de sostener y acrecentar un negocio. La mayoría de estas tienen un enfoque social apuestan al desarrollo y a aliviar la pobreza y algunas buscan también el empoderamiento de las mujeres es por ello que al ser un cliente eficaz de una micro financiera conlleva un lazo entre ambas partes y cumplir con las obligaciones correspondientes para no verse afectado su record crediticio y poder optar a un crédito cuando lo necesite, teniendo buena voluntad al pagar como así mismo responsabilidad.

Las normas de control interno contribuyen en el cumplimiento de objetivos y al buen funcionamiento de las microfinancieras y por ende es necesario que toda empresa cuente con un manual de normativas, es inevitable eludir las situaciones que se han presentado en diversas empresas en donde la aplicación de estas normas han sido la clave para determinar la eficacia o muchas veces la deficiencia con que se realizan las diversas operaciones, las cuales han llevado a la crisis financiera a determinadas empresas.

La cartera de crédito es el mayor activo de las instituciones de microfinanzas, lo que implica llevar una adecuada administración del riesgo crediticio, lo cual incluye procedimientos para evaluar, calificar y controlar la cartera.

El presente trabajo pretende aportar información que ayude a solucionar problemas previstos en dicha empresa, Una problemática planteada es la inadecuada recuperación de créditos en grupos solidarios y bancos de confianza esto permite un déficit de cartera de crédito y por consiguiente podría llevar a la quiebra de la institución.

La recuperación de la cartera de crédito de forma efectiva no se está procediendo de forma adecuada, debido a la inexistencia de una estrategia dirigida a recuperar la cartera en los tiempos establecidos, insuficiente administración y una incorrecta planificación estratégica para tal efecto.

La escasa experiencia en los analistas de crédito, manejo inadecuado de las técnicas de recuperación, incorrecta toma de decisiones al otorgar créditos a personas con insuficiente capacidad de pago, inexistencia de respaldo o garantías reales, todas estas reducen las utilidades de la micro financiera e implicando un desprestigio de esta ante las demás instituciones prestatarias de crédito.

Al no utilizar ratios financieros en una empresa ocasionara cierre de esta o así mismo un déficit en su ingreso y un aumento de sus gastos, y al momento de hacer prestaciones en una entidad no contara con suficientes utilidades, por lo que el personal de la institución tiene la responsabilidad de hacer una evaluación exhaustiva y eficiente en cuanto a la capacidad de pago de las personas para no provocar un sobreendeudamiento.

Al desarrollar una política de capacitación dirigida a crear planes de seguimiento y control, motivación al personal para la recuperación de la cartera, diseño de una estrategia de recuperación eficaz a corto plazo, se logrará mejores resultados y un impacto económico financiero positivo en la institución.



Una revisión exhaustiva de ello, llevo a recomendar que se debe actualizar el manual de recuperación de créditos como también tener unas políticas de crédito específicas con el objetivo de llevar un mejor control y una excelente administración de la entidad financiera.

Es por ello, que como V año de la carrera de Banca y Finanzas se pretende investigar la efectiva administración de los controles internos en el proceso de recuperación de la cartera de créditos en microfinanciera ASODENIC, sucursal Estelí en el primer trimestre del año 2016.



1.3. Formulación del problema

1.3.1. Pregunta problema

¿Cómo incide el control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de microfinanciera ASODENIC sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016?

1.3.2. Sistematización del problema

¿Cómo es el proceso de recuperación de la cartera de créditos que aplica la microfinanciera ASODENIC, sucursal Estelí primer trimestre del año 2016?

¿Cuáles son las normas de control interno administrativo de ASODENIC, sucursal Estelí, aplicable al proceso de recuperación de cartera de crédito?

¿Cuál es la efectividad de las normativas de control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito?

¿Cuáles serían las normativas de fortalecimiento a las normas de control interno administrativo y proceso de recuperación de cartera?



1.4. Justificación

La realización de la presente investigación sobre la incidencia del control interno administrativo para la recuperación de la cartera de crédito de microfinanciera ASODENIC sucursal Estelí se justifica en razón de que es de mucho interés para adquirir nuevos conocimientos sobre las normas de control interno aplicadas en el proceso de recuperación de la cartera de crédito que se establecen en la micro financiera.

Se pretende que la información obtenida podrá servir de base para producir futuros cambios y buscar soluciones a las necesidades reveladas en la microfinanciera debido a la deficiencia en el proceso de recuperación de créditos y la insuficiencia en los controles internos administrativos, que puede afectar directamente a la microfinanciera.

La presente investigación posee gran importancia puesto que busca aplicar correctamente los procedimientos y las formas de control interno administrativo en el área funcional de crédito, con el propósito de obtener líneas de acciones estratégicas para resolver errores y defectos, adoptando las acciones correctivas adecuadas a fin de asegurar que la institución continúe funcionando correctamente. Cabe señalar que mediante un adecuado control interno administrativo la recuperación de la cartera se puede determinar las debilidades y cuál sería su debido funcionamiento.

En el desarrollo de esta investigación se pretende abordar conceptos teóricos del crédito, sus tipos, los controles internos y la cartera de crédito así poder definir e implementar los procedimientos de crédito y de recuperación para tomar las medidas preventivas.

La implantación de la investigación se genera mediante la aplicación de técnicas de investigación como cuestionarios, con ello se aspira conocer los procesos utilizados para el control interno administrativo, las estrategias planteadas para la recuperación de la cartera de crédito, las recuperaciones de crédito, los procesos administrativos que realiza la institución.

La razón principal que motiva al desarrollo de la presente investigación es que mediante la obtención de los resultados se ofrecerá información confiable, la cual servirá de apoyo en la realización de otros trabajos de investigación y como un mecanismo de información para cualquier interesado en el tema.



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Evaluar la incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC Sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos de recuperación de la cartera de crédito que aplica ASODENIC, sucursal Estelí.
- Describir las normas de control interno administrativo de ASODENIC, sucursal Estelí, aplicable al proceso de recuperación de cartera de crédito.
- Determinar la efectividad de las normativas de control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito.
- Proponer normativas de fortalecimiento a las normas de control interno administrativo y proceso de recuperación de cartera de crédito aplicada en ASODENIC, sucursal Estelí.



III. MARCO TEÓRICO

3.1. Control Interno Administrativo

3.1.1. Definición

Según (Blanco Luna, 2003), el Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

Según (Blanco Luna, 2003) el control interno es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable.

Cabe mencionar que el área de administración es el área más importante en las empresas, tomando en cuenta que es donde proviene la información para la toma de decisiones ante cualquier situación que se presente en la empresa. El área de administración se califica por tener el mando de ejecución en donde se da la planeación, dirección, organización y control para llevar a cabo la administración del control interno y lograr el cumplimiento de cada una de las metas en las instituciones.

El Control Interno Administrativo se da para verificar, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones.

3.1.2. Clasificación de controles internos

Según (Mantilla B., 1989), expresa que la clasificación Técnico Funcional del Control Interno, al clasificarse por la esfera Jurídica-Económica de Aplicación comprende dos sectores: Control Público y Control Privado.

El control privado, es el más conocido de todos, pues es inherente a todo ente privado y tiene como propósito proteger los intereses de la economía privada. Sus criterios fundamentales son la eficiencia, eficacia y economía. El logro de los objetivos del control privado se lleva a cabo por cualquiera de los sistemas de control siguientes:

- **Control de Intervención:** Se le denomina también Control de Vigilancia o Fiscalización, en el cual se defienden los intereses de la sociedad, bien común, y los intereses de la empresa privada.



- **Control de Gestión:** Denominado también Control Administrativo, puede ser: Control Estratégico, cuando su acción tiene repercusiones a largo plazo y es ejecutado al más alto nivel organizacional,
- **Control Táctico:** cuando sus acciones son a mediano plazo y es ejecutado por los mandos medios de la organización, pueden ser: Control Operativo cuando sus acciones son a corto plazo y son ejecutadas por los mandos bajos de la organización.
- **Control de Operación.** Es el control realizado sobre los subsistemas de tipo técnico y puede ser Control de Producción, aplicado sobre los bienes en transformación; Control de Calidad, aplicado no solo a la calidad del producto sino a la satisfacción del cliente; y Control Automático, aplicado sobre los procesos de alta tecnología.

3.1.3. Principios del Control Interno

Existen ocho principios del control interno según (Chanto Umaña) los que se mencionan a continuación:

Responsabilidad delimitada: Se deben establecer por escrito las responsabilidades de cada cargo y hacerlas conocer a los interesados.

Separación de funciones de carácter incompatible: Debe existir una adecuada segregación de funciones y deberes, de modo que una sola persona no controle todo el proceso de una operación.

Servidores hábiles y capacitados: Se debe seleccionar y capacitar adecuadamente a los empleados, para aumentar la eficiencia y economía en sus labores.

Aplicación de pruebas continuas de exactitud: Consiste en la verificación periódica y sorpresiva de las operaciones; deben aplicarse para asegurar la corrección en las operaciones.

Movimiento de personal: Llevar a cabo un movimiento de personal hasta donde sea posible y exigir que los empleados de confianza disfruten de sus vacaciones, en especial aquellos empleados que desempeñan cargos de responsabilidad sobre recursos financieros o materiales. Esta medida permitirá entre otras cosas: capacitar a los empleados en otras labores de la administración; erradicar la idea de que “hay empleados indispensables” y descubrir errores y fraudes, cuando se hayan cometido, (Chanto Umaña).

Fianzas: Los empleados que manejan recursos financieros, valores o materiales, deberán estar afianzados, a fin de permitir a la entidad, resarcirse adecuadamente de una pérdida o de un fraude efectuado por ellos mismos.

Instrucciones por escrito: Las instrucciones al personal para el desempeño de sus funciones deberán darse por escrito, en forma de descripción de cargos. Según (Chanto Umaña), esto contribuye a que los empleados cumplan más eficientemente con su trabajo,



por cuanto las órdenes o instrucciones impartidas verbalmente pueden olvidarse o malinterpretarse.

Uso de formas pre numeradas: Deberán utilizarse formas pre numeradas e impreso para la documentación importante. Por ejemplo: recibos, órdenes de compra, facturas, comprobantes de caja chica, entradas y salidas de almacén, etc. Asimismo, se mantendrá un control físico sobre el uso y las existencias de dichas formas, las cuales deberán conservarse en estricto orden numérico.

3.1.4. Roles y Responsabilidades

Según (Mantilla, 2010) cada persona en una organización tiene alguna responsabilidad respecto del control interno. La administración, sin embargo, es responsable del sistema de control interno de una entidad. El director ejecutivo jefe es el responsable último y debe asumir la propiedad del sistema de control. Los directivos financieros y de contabilidad son centrales en la manera como la administración ejerce el control, si bien todo el personal administrativo juega papeles importantes y es responsable del control de las actividades de sus unidades.

En la actualidad, toda organización que pretenda alcanzar el éxito, sea pública o privada, debe identificar y administrar los riesgos eficientemente a través de un adecuado control interno. Desde el punto de vista administrativo, los riesgos deben ser vistos como los factores, sucesos o exposiciones internas y externas que amenazan el logro de los objetivos. Por supuesto, debido a la naturaleza de las actividades de la organización, la mayoría de los riesgos son inherentes, por lo que se debe tener una buena actitud hacia su administración como parte integral del éxito. La meta, por lo tanto, es que cada organización identifique, evalúe y entienda sus riesgos para aminorarlos por medio del diseño e implantación de controles efectivos, de forma tal que le permitan mantener la calidad de sus productos o servicios, palabras de (Mantilla, 2010)

3.1.5. Importancia del control interno administrativo

Según (Aulafacil, 2016) dice que el control es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control sea una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.

3.1.6. Objetivos del control interno administrativo

Existen cinco objetivos del control interno administrativo proporcionados por (Gomez, 1968) Presentados a continuación:

- La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.



- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.

3.1.7. Características de los sistemas de control interno administrativo

- **De organización:** control alcanzado por el modo en que la empresa asigna responsabilidades y delega autoridad. (Actualidad, 2015) considera dos técnicas principales de control organizativo: estructura organizativa y delegación de autoridad. Debe orientar sobre temas como las relaciones jerárquicas, las responsabilidades asignadas a cada función y los límites de autoridad y la responsabilidad de los individuos claves en cada función.
- **De operación:** control alcanzado mediante la observación de políticas y procedimientos dentro de la organización. Los controles de operaciones son los métodos mediante los cuales una organización planifica, ejecuta y controla la marcha de sus actividades. Según (Actualidad, 2015)

3.1.8. Tipos de control interno

Según(AulaFacil, 2009), describe a continuación tres tipos de control interno, de los cuales se basan las instituciones para cumplir con las normas de control.

3.1.8.1. Control Interno Previo

Control realizado por los servidores de la institución quienes analizarán las actividades propuestas antes de su autorización o ejecución, con respecto a la legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y en conformidad a los planes Institucionales.

Según información proporcionada por (AulaFacil, 2009)Los controles preventivos son el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones que se han proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que esté en marcha, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos.

3.1.8.2. Control Interno Continuo

Es un control realizado en forma continua con la finalidad de inspeccionar y constatar la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios prestados o recibidos.

Según (AulaFacil, 2009) los controles concurrentes, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión



directa. Así un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan. En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada, los controles concurrentes del sistema rechazarán la orden y le dirán dónde se encuentra el error.

3.1.8.3. Control Interno Posterior

Según (AulaFacil, 2009) es realizado por la unidad de Auditoría Interna ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales con posterioridad a su ejecución.

Los controles posteriores, son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, en las auditorías contables, estadística, contabilidad, etc.

3.1.9. Efectividad de las normativas de control interno administrativo

Según (Hernández Celis, 2015) señala que la efectividad del enfoque del control interno se refiere al logro de las metas, objetivos y misión empresarial mediante el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de los directivos, funcionarios y el personal, organizados e instituidos en cada empresa, para la consecución de los objetivos empresariales.

3.1.9.1. Actividades de control gerencial

- **Procedimientos de autorización y aprobación**

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. Según (Hernández Celis, 2015) la ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

- **Segregación de funciones**

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea.

- **Evaluación costo-beneficio**

El diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control deben ser Precedidos por una evaluación de costo-beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros.



- **Verificaciones y conciliaciones**

Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de Realizarse, así como también debe ser finalmente registrado y clasificado para su revisión posterior.

- **Evaluación de desempeño**

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables, según (Hernández Celis, 2015).

3.2. Marco Regulatorio de las Micro Finanzas

3.2.1. Generalidades

La ley 769 (Ley de Fomento y Regulacion de las Microfinanzas, 2011) establece que la regulación de las instituciones de micro finanzas en Nicaragua está llena de muchas oportunidades para la industria, con la creación de la Comisión Nacional de Micro finanzas, CONAMI.

Con el registro de las instituciones de micro finanzas en la CONAMI se escribió el inicio de una nueva historia para el sector en Nicaragua, llena de oportunidades y retos que deben apuntar al fortalecimiento del sector.

3.2.2. Definición

La Institución de Microfinanzas. Se considerará como IMF a las IFIM constituidas como personas jurídicas sin fines de lucro o como sociedades mercantiles, distintas de los bancos y sociedades financieras, cuyo objeto fundamental sea brindar servicios de micro finanzas y posean un Patrimonio o Capital Social Mínimo, igual o superior a cuatro millones quinientos mil córdobas (C\$4,500,000.00), o en su equivalente en moneda dólar de los Estados Unidos de América según tipo de cambio oficial, y que el valor bruto de su cartera de microcréditos represente al menos el cincuenta por ciento de su activo total.

3.2.3. El Objeto de la ley de Micro finanzas

La ley 769 (Ley de Fomento y Regulacion de las Microfinanzas, 2011) en el titulo uno, artículo único define: la presente ley tiene como fin estimular el desarrollo económico de los sectores de bajos ingresos del país. Asimismo, la presente Ley regula el registro, autorización para operar, funcionamiento y supervisión de las Instituciones de Micro finanzas legalmente constituidas como personas jurídicas de carácter mercantil o sin fines de lucro.



3.2.4. Finalidades de la ley de IMF:

- Incentivar las microfinanzas a fin de potenciar los beneficios financieros y sociales de esta actividad.
- Promover la oferta de otros servicios financieros y no financieros para aumentar la rentabilidad y eficiencia del usuario del microcrédito.
- Establecer mediciones y publicaciones de estándares de desempeño integrales, para evaluar los resultados financieros y sociales de las microfinanzas.
- Promover la transparencia en las operaciones de microfinanzas y de manera particular en las estructuras de costos y cargos cobrados a los usuarios de servicio de micro finanzas.
- Crear y fortalecer el órgano de regulación y supervisión de las Instituciones de Microfinanzas.

3.2.5. Operaciones de las IMF

Las IMF podrán efectuar las siguientes operaciones relacionadas al microcrédito según la ley 769 en el capítulo III, artículo 56 (Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, 2011), entre ellas las operaciones activas y operaciones pasivas.

3.2.5.1. Operaciones Activas:

- Otorgar microcréditos, en los términos definidos en la presente Ley;
- Aceptar, descontar y negociar valores u otros documentos de obligaciones de comercio que se originen en legítimas transacciones comerciales;
- Recibir letras de cambio u otras obligaciones en cobranza;
- Efectuar operaciones de remesas nacionales y con el exterior;
- Realizar operaciones de compra y venta de moneda extranjera;
- Realizar inversiones en el capital de empresas de servicios auxiliares Financieros;
- Actuar como administradores de fondos de agencias de cooperación y entidades financieras de desarrollo, públicas o privadas, en los términos, condiciones, mecanismos y requisitos convenidos;
- Efectuar operaciones de factoraje y arrendamiento financiero;
- Efectuar operaciones de corresponsalía no bancaria;
- Actuar en calidad de agentes comercializadores de micro seguros de conformidad a la ley de la materia;
- Sindicarse con otras IMF para otorgar créditos o garantías a la micro, pequeña y mediana empresa, más allá del límite del microcrédito, sin sobrepasar cada IMF participante su propio límite individual;
- Otorgar fianzas, avales y garantías que constituyan obligaciones de pago, relacionadas al microcrédito; y
- Actuar en calidad de fiduciaria de recursos que se destinen al microcrédito

El Consejo Directivo, mediante normas de carácter general, podrá autorizar a las IMF otorgar créditos por encima del límite individual establecido, que en conjunto representen hasta un diez por ciento de su cartera, para el fomento de actividades productivas y programas habitacionales.



3.2.5.2. Operaciones Pasivas:

- Contratar préstamos en el país o en el exterior;
- Contraer obligaciones subordinadas;
- Contratar préstamos concesionales de fomento con instituciones financieras estatales, multilaterales y de cooperación, de acuerdo con sus requisitos, destinados a la promoción, reactivación y modernización de las MIPYME.
- Emitir y colocar papeles comerciales y bonos transables en bolsa, sea de manera individual o sindicada, de conformidad a los procedimientos establecidos en la ley de la materia.

3.2.6. Registro Nacional de IFIM

Créase el Registro Nacional de IFIM, adscrito a la CONAMI. En el capítulo IV Registro nacional de IFIM, del artículo 18 al artículo 22, según ley 769, (Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, 2011) esta última tendrá a su cargo los procedimientos de inscripción y control de dicho registro.

- **Solicitud de Registro**

Las IFIM, en general, podrán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de IFIM para optar a los beneficios establecidos en la presente Ley, previo cumplimiento de los requisitos legales y normativos. Dicha inscripción será obligatoria para las IMF definidas en la presente Ley y constituye su autorización para operar en el mercado de micro finanzas.

- **Requisitos básicos para inscribirse en el Registro Nacional de IFIM**

- ✓ Ser una IFIM, en los términos de la presente Ley. En el caso de los bancos y sociedades financieras autorizadas para operar por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, éstos deberán cumplir este requisito mediante la presentación de la solicitud correspondiente, acompañada de sus documentos constitutivos, de autorización para operar en el país y de la correspondiente certificación del acta de junta directiva en la que conste haberse adoptado la decisión de realizar la inscripción referida en el presente artículo.
- ✓ Suscribir un acuerdo para el suministro de información positiva y negativa con las centrales de riesgo privadas autorizadas por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, sin perjuicio de la obligación de proporcionar y requerir información a la central de riesgo de la CONAMI, cuando ésta la establezca.
- ✓ Presentar un plan estratégico de promoción y crecimiento de sus actividades en el sector de las microfinanzas. El Consejo Directivo de la CONAMI podrá dictar normas de carácter general en la que se indique la información y los documentos que deberán ser presentados por la IFIM para acreditar el cumplimiento de lo señalado en el presente artículo, así como cualquier otro requisito adicional.



- **Autorización de Registro**

Una vez cumplidos los requisitos establecidos en el artículo anterior, el Consejo Directivo de la CONAMI deberá pronunciarse sobre dicha solicitud en un plazo no mayor de treinta días hábiles.

Aprobada la solicitud, el Presidente Ejecutivo procederá a la inscripción de la IFIM respectiva, en el Libro de Registro que se llevará para tal efecto, y notificará de la resolución a la institución interesada dentro de los cinco días hábiles subsiguientes a la fecha de autorización, La autorización de registro deberá publicarse en "La Gaceta", Diario Oficial, por cuenta de la IFIM autorizada.

En caso que las IFIM no llenen los requisitos, la CONAMI comunicará a los peticionarios las faltas que notare para que llenen los requisitos omitidos. Una vez subsanadas las faltas, otorgará la autorización solicitada, dentro de un término de quince días hábiles contados a partir de la fecha de subsanación.

- **Beneficios de la inscripción.**

Las IFIM que se inscriban en el Registro Nacional gozarán de los siguientes beneficios básicos:

- ✓ Acceso a la Central de Riesgo de la CONAMI, cuando ésta estuviere establecida.
- ✓ Acceso a estudios e información generada en otros proyectos de CONAMI relacionados con el sector de micro finanzas.
- ✓ Alianzas con la CONAMI para realizar estudios conjuntos de factibilidad y/o proyectos piloto para impulsar las microfinanzas.
- ✓ Capacitaciones para promover las microfinanzas de forma integral.
- ✓ Posibilidad de acceso a los beneficios del FOPROMI y de participación en los programas impulsados y desarrollados por el Banco de Fomento a la Producción para la canalización de recursos de microcrédito, siempre que éstas IFIM además de registrarse, cumplan con los parámetros financieros de acceso y obtengan la Certificación de Desempeño Social correspondiente y demuestren aplicar mecanismos que garanticen transparencia y protección al usuario de servicios microfinancieros.



3.3. Administración de Cartera de Crédito

3.3.1. Definición

Según (Hernandez, 2013) la administración de cartera es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente , vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60 , 60 a 90 y más de 90 días.

3.3.2. Importancia de la Administración de la Cartera

Según (Hernandez, 2013) la Administración de cartera es un factor muy importante dentro de las instituciones financieras, es el conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización. Para obtener resultados positivos de la cartera, es necesario realizar su seguimiento mediante una adecuada administración (planear, organizar, ejecutar, dirigir y revisar).

Es el camino para ejecutar los objetivos de la administración de cartera permitiendo dirigir y revisar de manera continúa el proceso.

3.3.3. Objetivos de administración de cartera

(Cartera y Cobranzas, 2008) Expresa que el departamento de cartera debe tener trazados unos objetivos claros que le permitan medir la efectividad de su labor, los más importantes, pueden ser:

- Rotación de cartera.
- Monto de recaudos (Presupuesto de cobranza)
- Racionalización de los costos de cobranza.
- Disminución de cuentas incobrables.

Uno de los principales objetivos de la administración de la cartera es lograr la oportuna rotación de la cartera; es decir, que ésta se recupere dentro de los plazos establecidos.

El director de cartera mensualmente debe obtener el monto de las cuentas incobrables y analizar; porqué se presentan, cómo disminuirlas, están dentro de los márgenes aceptables; han decrecido o aumentado, y cuál es la comparación con períodos anteriores semejantes.

Debe analizar cómo se está decidiendo el crédito; si los estudios son deficientes, si se están realizando, o sencillamente existe mal otorgamiento. Igualmente debe observar cómo está funcionando la administración de cartera: si existe o es deficientes en su análisis; si existen adecuados planes y programas de recuperación de cobranzas utilizadas; o sencillamente no se han implementado.



3.3.4. Tipos de Cartera de Crédito

Los autores (Altamirano, Herrera, & Parrilla, 2015) de la tesis administración del riesgo crediticio, citan al autor “Noguera” quien define los diferentes tipos de cartera de crédito.

- **Cartera de Crédito Corriente:**

Está formada por préstamos cuyas fechas de vencimiento son los originalmente pactados.

- **Cartera Prorrogada:**

Se considerará cartera prorrogada a aquellas concesiones de créditos con una extensión o ampliación de plazo no mayor al recibido o pactado originalmente, a este tipo no es conveniente modificarle los términos del contrato.

- **Cartera Reestructurada:**

Está compuesta por aquellos préstamos que han sido modificados en términos y condiciones originalmente pactadas, realizadas por un deterioro en la capacidad de pago del crédito por parte del prestatario.

- **Cartera Vencida:**

Comprende todas aquellas obligaciones contenidas en su plan de pago y que no fueron canceladas a su fecha de vencimiento. Para determinar el grado de irrecuperabilidad, de la cartera de crédito vencida se debe clasificar en orden cronológico de vencimiento, también se le puede dar una sub-clasificación se puede determinar parte de la cartera irrecuperable.

- **Cartera en Cobro Judicial:**

Está formada por las obligaciones que agotados los procedimientos y medios corrientes de recuperación utilizados por la entidad financiera, la misma puede demandar su derecho como acreedor ante una autoridad legal y competente del país (juez), para que el acreedor pague su adeudo.

3.3.5. Criterios de calificación de cartera de crédito

Los autores (Altamirano, Herrera, & Parrilla, 2015) en la tesis Administración del riesgo crediticio citan a “Berrios Noguera” expresa que la Superintendencia de Bancos (SIBOIF) determinó que los créditos que otorga el Sistema Financiero Nacional, se ubican en cuatro categorías, dependiendo de sus parámetros de calificación: créditos de riesgo normal, créditos de riesgo potencial, créditos riesgo deficientes y créditos de riesgo dudoso recaudo y pérdidas.



Los deudores comerciales, arrendamiento financiero, créditos de consumo, hipotecarios para la vivienda y microcréditos, así como las inversiones, serán clasificados, de acuerdo a los criterios de evaluación y clasificación que se señalan más adelante, en cinco categorías de riesgo, cada una de las cuales representa un rango estimado de pérdidas del monto adeudado y a las cuales corresponderá asignar un porcentaje determinado de provisiones.

Calificación de la cartera de Crédito	
Categoría A	Créditos de Riesgo Normal
Categoría B	Créditos de Riesgo Potencial
Categoría C	Créditos de Riesgo Real de Pérdidas Esperadas
Categoría D	Créditos de Alto Riesgo de Pérdidas Significativas
Categoría E	Créditos Irrecuperables

3.3.6. Calificación de la cartera de crédito

- **Categoría A:**

Según los autores (Altamirano, Herrera, & Parrilla, 2015) los cuales citan a “Berrios Noguera” en la tesis administración del riesgo crediticio indicando que la categoría A corresponde a aquellos prestatarios que cuentan con capacidad de pago reflejada en flujos de caja operacionales positivos, suficientes para cumplir con el pago a capital e intereses de acuerdo con los términos pactados. Los deudores de esta categoría cumplen con el pago de sus cuotas y cuentan con una gestión administrativa eficiente.

- **Categoría B:**

Corresponde a aquellos prestatarios que cuentan con capacidad de pago reflejada en flujos de caja operacionales positivos que le permiten cumplir sus obligaciones de capital e intereses en los términos pactados. Los deudores de esta categoría podrían presentar retrasos en el pago de sus cuotas por razones transitorias.



- **Categoría C:**

Corresponde a aquellos prestatarios que presentan flujos de caja operacionales positivos, suficientes para el pago de intereses, pero insuficientes para el pago de capital de acuerdo con los términos pactados. Las variaciones del flujo de caja, derivan de dificultades en la actividad económica del prestatario, atribuibles al entorno económico, factores internos de su actividad o inapropiada estructuración de sus obligaciones financieras.

- **Categoría D:**

Corresponde a prestatarios que presentan flujos de caja operacionales insuficientes para cancelar la totalidad de intereses y por tanto el pago a capital es incierto. La capacidad del prestatario para cumplir con sus obligaciones financieras bajo estas características, depende de ingresos no recurrentes (extraordinarios) de su actividad o ingresos generados por terceros.

- **Categoría E:**

Corresponde a prestatarios que no tienen capacidad de pago proveniente de flujos de caja de su actividad y sólo cuentan con flujos de caja generados por terceros y/o por la realización de activos propios. También se califican en esta categoría los prestatarios que destinen el crédito a un fin diferente para el cual fue otorgado o se encuentren en ejecución hasta 24 meses, independientemente del valor de las garantías, aspectos denominados por (Altamirano, Herrera, & Parrilla, 2015), que citan a “Berrios Noguera” en la tesis administración del riesgo crediticio.

3.3.7. Proceso de la Recuperación de la Cartera de crédito

Según los autores (Altamirano, Herrera, & Parrilla, 2015) citando a “Prestamos.net” en la tesis administración del riesgo crediticio indica que la recuperación créditos es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplirlo. Antes de iniciar el camino judicial de hecho los bancos y las financieras que conceden préstamos intentan primero conseguir un pago parcial del crédito.

Según (Corporation, 2016) Describe cuatro procesos administrativos para llevar a cabo una buena recuperación de la cartera de crédito.

- **Planear:** Se establecen objetivos, metas y planes a seguir para un buen recaudo de la cartera
- **Organizar:** Es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se unen para el cumplimiento de los objetivos, así dando un buen servicio al cliente y tratar de no dejar perder el crédito.
- **Dirigir:** A través de las políticas o lineamientos para que los créditos no sobresalgan sus límites



- Controlar: Se encarga de gestionar el cobro, buscar la manera que los empleados no dejen perder la cartera, motivar a los clientes a sus oportunos pagos y lograr la recuperación rápida, segura y económica.

3.3.7.1. Acciones de recuperación

Las acciones a la administración de cartera son cuatro según (Gobierno Corporativo, 2014) en el artículo II, descritas a continuación:

- **El Preaviso:** Consiste en un recordatorio de Pago que se efectúa mediante llamada telefónica o mensajería electrónica a los Prestatarios u obligados con el Banco; cuando sus antecedentes de pago no fuesen acordes a la obligación estipulada en el contrato, este segmento de cobranza abarca préstamos que han sido readecuados o refinanciados por la Institución.
- **El Cobro Administrativo:** según (Gobierno Corporativo, 2014) son las acciones que realiza cada agencia por conducto del oficial de cartera o personal asignado respecto aquellos prestatarios, avalistas u obligados que se encuentran en mora o a quienes se les hubiese dado por vencido el crédito o plazo de pago otorgado.
- **El Cobro Extrajudicial** son los requerimientos de pago efectuados al prestatario, avalista u obligado, por un profesional del derecho independiente o en representación de una compañía de Cobranza, por medio de llamadas telefónicas, mensajería, visitas personales o cualquier otro medio, con el propósito de evitarse la acción judicial.
- **El Cobro Judicial** según (Gobierno Corporativo, 2014) consiste en la acción instaurada por un profesional del derecho independiente o en representación de una compañía de Cobranza, tendiente al cumplimiento forzoso de la obligación contraída.

3.3.8. Afectaciones en la recuperación de la cartera de crédito

- **Capacidad de pago**

Los autores (Altamirano, Herrera, & Parrilla, 2015) citan a "G, 2002" donde expresa que la capacidad de pago se refiere al estudio de las posibilidades de la empresa para cubrir sus deudas a corto y largo plazo. Las deudas a corto plazo, se cubren mediante el uso de los activos corrientes y se calculan mediante la siguiente relación:

$$CP = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Esta relación debe ser mayor a 1 por cuanto siempre debe existir un margen adecuado para cubrir las necesidades de pagos inmediatos en los que se debe incurrir.

La capacidad para atender el servicio de la deuda, a largo plazo, se basa en las utilidades, que se esperan obtener de las ventas, cuando el proyecto entre en su fase normal de operación.



Las utilidades esperadas fijan los límites de endeudamiento y las condiciones de los pagos del principal y de los intereses.

Esta capacidad de pago a largo plazo, está conformada por las utilidades y los gastos, que no representan desembolsos, como las depreciaciones y se mide a través del índice de cobertura de la deuda.

En definitiva, serán las utilidades alcanzadas en el ejercicio una vez deducidos el pago de impuestos, la participación de los trabajadores, el reparto de utilidades, etc., las que nos permiten cubrir en gran parte los fondos necesarios para el pago de la deuda.

- **Historial de pago.**

El historial de pago, es el comportamiento pasado y presente del deudor respecto de los créditos que tiene o ha tenido con la Institución y otras Instituciones, considera el grado de cumplimiento de las condiciones establecidas en los contratos de crédito, niveles de morosidad u otros compromisos formales.

Para tal efecto, la Institución deberá llevar una lista detallada que constará en el expediente de cada deudor, el cual debe incluir antecedentes relativos a: créditos otorgados, reestructurados, cancelados, vencidos, renovados, castigados, prorrogados o cualquier otro antecedente que permita evaluar el comportamiento pasado y presente del deudor con la Institución y con otras instituciones. Se incluirá en este análisis, la evidencia de haber consultado la central de riesgo de la superintendencia y cualquier otro sistema de información privado que tenga a su disposición la institución.

- **Propósito del préstamo.**

El propósito del préstamo, debe ser de acuerdo a lo siguiente: específico; compatible con la actividad económica financiada; relativa a la fuente de pago; y congruente con la estructura y términos del préstamo. La Institución Financiera deberá conocer claramente el destino y uso de los fondos prestados al deudor.

- **Calidad de la garantía.**

La calidad de las garantías constituidas por el deudor en favor de la institución, representa una fuente alternativa de recuperación de sus créditos con la Institución Financiera, deberá basarse en antecedentes relativos tanto a la valuación actualizada de las garantías, sustentada en tasaciones o valoraciones realizadas por peritos valuadores debidamente inscritos en el registro de peritos valuadores de la superintendencia, así como en los aspectos legales específicos de cada crédito y garantías asociadas, relativos a su constitución y registro u otros, que permitan estimar el grado de recuperabilidad por vía de las garantías asociadas a los créditos, mediante la posible ejecución de los bienes, valores u otros resguardos constituidos en favor de la Institución y la correspondiente cancelación, parcial o total, de la deuda garantizada.



3.3.9. Manual de Políticas de recuperación de cartera de crédito

Existen diferentes tipos de políticas de recuperación de cartera de crédito denominados por (Gobierno Corporativo, 2014) adscritas en el manual de políticas y procedimientos de administración de cartera, en el capítulo III, IV, V, VI, las cuales se describen a continuación.

3.3.9.1. Arreglos de Cartera crediticia

Constituyen arreglos de carteralos acuerdos entre la institución y el Deudor para concretar el pago de la deuda, siendo ellos:

- **Prorroga:** Ampliación del plazo de vencimiento del total o parte de una obligación por más de 30 días y hasta por un máximo de seis (6) meses.
- **Readecuación:** Operación efectuada dentro del plazo de vencimiento de una obligación, consiste en una nueva programación de cualquiera de los aspectos consignados en el documento respectivo, como ser amortizaciones, plazos, tasas de interés y otros vinculados con el préstamo que impliquen variación de las condiciones estipuladas.
- **Refinanciamiento:** Operación efectuada cuando el obligado a caído en mora. Consiste en el otorgamiento de un nuevo crédito para pagar otro con una nueva programación de cualquiera de los aspectos consignados en la operación original, como ser amortizaciones, plazos, tasas de interés y otros vinculados que impliquen variación de las condiciones originales.
- **Subrogación:** Es la absorción de los saldos pendientes de una deuda por parte de un tercero.

3.3.9.1.1. Solicitudes de arreglos de cartera crediticia

Según(Gobierno Corporativo, 2014) las solicitudes de arreglos de cartera se presentarán a la institución que otorgó el crédito, en el formato consignado en el manual, procediéndose a efectuar el trámite siguiente:

- ✓ El Oficial de Créditos procederá a efectuar la verificación de las circunstancias planteadas en la solicitud.
- ✓ Ejecutado lo anterior el Analista de créditos preparará el proyecto de resolución con el visto bueno del gerente de la agencia.
- ✓ Previo a la remisión del expediente al órgano resolutorio correspondiente se turnará el mismo al departamento de administración de cartera para que formule la recomendación pertinente.
- ✓ Si la recomendación es desfavorable se devolverá a la agencia respectiva para los efectos que se consignent en la recomendación.



3.3.9.2. Arreglos de pago

En el manual de políticas de recuperación denominado por (Gobierno Corporativo, 2014) se constituyen arreglos de pago: La Dación y el Compromiso de Pago.

Dación en Pago	Es la cesión al Banco de un bien hipotecado dejado en garantía u otro que ofreciere el Prestatario para cancelar su deuda.
Compromiso de pago	Es la voluntad de pago formulado por escrito por parte del Prestatario, la cual no constituye modificación de las condiciones originales del crédito, se limita única y exclusivamente a la concesión de un espacio de tiempo a corto plazo en el cual el Prestatario se compromete a pagar una obligación.

3.3.9.2.1. Requisitos para solicitud de Dación en pago

La solicitud de Dación en pago se presentará ante el Departamento de Administración de Cartera, quien solicitará de la institución respectiva la remisión del expediente crediticio, requiriéndose en su caso lo siguiente:

- Documentación que acredite la propiedad del bien ofrecido.
- Constancia de liberación de gravamen, en su caso.
- Certificación de saldos pendientes, extendida por el Departamento de Contabilidad.
- Declaración jurada autenticada por notario de que el o los obligados no poseen más bienes que los ofrecidos mediante la dación.
- Concluido el expediente se remitirá a la Comisión para su análisis y determinar la procedencia o no de su remisión a Gobierno Corporativo y posteriormente a la Junta Directiva.
- Aprobada la Dación en Pago por la Junta Directiva, se procederá a la suscripción de la documentación pertinente por conducto del Departamento de Administración de Cartera, quien evacuará además los trámites internos en la Institución.



3.3.9.3. Saneamiento de Cartera

Se entiende por Saneamiento de Cartera las medidas que las instituciones puedan tomar para depurar su cartera de préstamos calificada como incobrable, a efecto de reducir el índice de mora y castigar contra reserva los préstamos considerados incobrables.

Según (Gobierno Corporativo, 2014) se consideran créditos irrecuperables, aquellos en que concurra cualquiera de las circunstancias siguientes:

- Incapacidad económica del deudor y garantes.
- Inexistencia de bienes, ingresos y rentas del deudor.
- Liquidación o inexistencia física de la sociedad, cuando fuere de responsabilidad limitada.
- Cuando evaluada y establecida la relación costo beneficio resulte más costoso el proceso de recuperación que lo que se pueda recaudar.
- Fallecimiento del Prestatario y garantes, sin dejar ninguno de ellos, bienes ni seguros de vida.
- Cuando efectuado el remate de bienes dados en garantía, queden saldos pendientes en sus préstamos y se compruebe que el Prestatario y garantes no tienen otros bienes ni rentas ejecutables.
- Por decreto Legislativo de condonación total de deudas e intereses.

La calificación de irrecuperabilidad de un crédito prendario o fiduciario compete en primera instancia al Departamento de Administración de Cartera.



IV. SUPUESTO DE LA INVESTIGACION

4.1. Supuesto

La aplicación eficiente de las normas de control interno administrativo, genera mayor rendimiento en cuanto a la recuperación de cartera de crédito en micro financiera ASODENIC.



4.2. Matriz de categorías y subcategorías.

Cuestiones de investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Sub categorías	Fuente de información	Técnica de recolección de la información	Ejes de análisis
<p>Cuestión # 01</p> <p>¿Cómo es el proceso de recuperación de la cartera de créditos que aplica la micro financiera ASODENIC, sucursal Estelí primer trimestre del año 2016?</p>	<p>Identificar los procesos de recuperación de la cartera de crédito que aplica ASODENIC, sucursal Estelí.</p>	<p>Administración de Cartera de crédito</p>	<p>Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva.</p>	<p>Proceso de recuperación de la cartera de crédito.</p>	<p>Primaria: Gerente</p> <p>Secundaria: Documentos</p>	<p>Entrevistas dirigidas</p> <p>Guías de observación</p>	<p>Planificación de metas de recuperación.</p> <p>Organización de equipo de trabajo.</p> <p>Aplicación de políticas o lineamientos.</p> <p>Control del proceso de cobro.</p> <p>Seguimiento al cliente.</p>
<p>Cuestión # 2</p> <p>¿Cuáles son las normas de control interno administrativo de ASODENIC, sucursal Estelí, aplicable al proceso de recuperación de cartera de crédito?</p>	<p>Describir las normas de control interno administrativo de ASODENIC, sucursal Estelí, aplicable al proceso de recuperación de cartera de crédito.</p>	<p>Control interno administrativo.</p>	<p>Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la admón. de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio</p>	<p>Control Interno Previo</p>	<p>Primario: Gerente Administrador Promotor</p> <p>Secundario: Documentos administrativos</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Guía de observación</p>	<p>Analizar las operaciones antes de su realización.</p> <p>Aplicación de planes y programas autorizados.</p>



Cuestiones de investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Sub categorías	Fuente de información	Técnica de recolección de la información	Ejes de análisis
				Control concurrente	Primario: Gerente Administrador Promotor Secundario: Documentos administrativos	Entrevistas Guía de Observación	Inspeccionar y constatar continuamente el trabajo. Supervisión directa. Corregir las situaciones problemáticas
				Control posterior	Primario: Gerente Administrador Promotor Secundario: Documentos administrativos	Entrevistas Guía de Observación	Determinar las causas de cualquier desviación. Aplicación de resultados a actividades futuras.
Cuestión # 3 ¿Cómo aplican la efectividad de las normativas de control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito?	Determinar la efectividad de las normativas de control interno administrativo de ASODENIC sucursal Estelí, en el proceso de recuperación de cartera de crédito.	Efectividad de las normativas de control interno administrativo	Se refiere al logro de las metas, objetivos y misión empresarial mediante el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos.	Procedimientos de autorización y aprobación.	Primaria: Gerente Secundaria: Documentos sitio web	Entrevistas Guías de observación.	Responsabilidad por proceso. Ejecución de procesos, actividades y tareas.



Cuestiones de investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Sub categorías	Fuente de información	Técnica de recolección de la información	Ejes de análisis
				Segregación de funciones	Primaria: Gerente Secundaria: Documentos sitio web	Entrevistas Guías de observación	Contribuir a la reducción de riesgos. Distribución de cargos para llevar un mejor control.
				Evaluación costo-beneficio.	Primaria: Gerente Secundaria: Documentos sitio web	Entrevistas Guías de observación	Mejoramiento de metas y propósitos. Logro de los objetivos.
				Verificaciones y conciliaciones	Primaria: Gerente Secundaria: Documentos sitio web	Entrevistas Guías de observación	Revisión posterior de las actividades.
				Evaluación del desempeño	Primaria: Gerente Secundaria: Documentos sitio web	Entrevistas Guías de observación	Regulación de planes organizacionales . Prevenir y corregir la deficiencia o irregularidad.



Cuestiones de investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Sub categorías	Fuente de información	Técnica de recolección de la información	Ejes de análisis
Cuestión # 4 ¿Cuáles serían las normativas de fortalecimiento a las normas de control interno administrativo y proceso de recuperación de cartera?	Proponer normativas de fortalecimiento a las normas de control interno administrativo y proceso de recuperación de cartera de crédito aplicada en ASODENIC, sucursal Estelí.	Instituciones microfinancieras (IMF)	Se considerará como IMF a las IFIM constituidas como personas jurídicas sin fines de lucro o como sociedades mercantiles, distintas de los bancos y sociedades financieras, cuyo objeto fundamental sea brindar servicios de micro finanzas a las personas que más lo necesiten.	Operaciones Activas	Primaria: Gerente administrador Secundaria: Documentos sitio web	Entrevistas Guías de observación	Autorizar el otorgamiento de créditos por encima del límite establecido. Fomento de actividades productivas.
				Operaciones Pasivas	Primaria: Gerente administrador Secundaria: Documentos sitio web	Entrevistas Guías de observación	Operación aprobada mediante resolución del consejo directivo.
				Objetivo de las microfinanzas	Primaria: Gerente administrador Secundaria: Documentos sitio web	Entrevistas Guías de observación	Estimulación del desarrollo económico. Regular el registro, Autorización y Funcionamiento de las microfinanzas.



V. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es cualitativa, debido a que se estará analizando el control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de créditos en la microfinanciera ASODENIC, sucursal de Estelí en el primer trimestre del año 2016.

Para lograr minimizar el riesgo que presenta la microfinanciera en el proceso de recuperación de todos los créditos que otorga.

Mediante este estudio se han de identificar, actividades y medios para lograr determinar qué factores son los que más intervienen en el control interno administrativo de la microfinanciera, para aplicar el proceso de recuperación de la cartera de créditos.

5.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio realizado es de carácter descriptivo, este permite describir detalladamente la problemática encontrada y de esta manera responder como se manifestó para así darle solución al problema.

5.3. Universo

Según las características de la investigación, el universo es la Microfinanciera ASODENIC, asociación de oportunidad de desarrollo de Nicaragua es una institución Microfinanciera de servicio privada no gubernamental independiente de otras instituciones. Además, se caracteriza no sólo por entregar un crédito, también se enfoca en la capacitación a sus clientes para el crecimiento tanto personal como espiritual, llevando un cambio en sus vidas y la de sus familias.

5.4. Muestra

La muestra es el área de Administración porque es donde se obtendrá la información más importante y en la cual se estará aplicando el control interno administrativo en la microfinanciera y en la investigación, porque es ahí en donde se da el proceso de la recuperación de todos los créditos, en donde colaboradores actúan para hacer eficaz esta actividad. Con la información obtenida se realizará una amplia investigación porque de esta depende el entorno del tema del control interno administrativo en la recuperación de cartera de créditos.

5.5. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo en la investigación es muestreo no probabilístico en este no se hizo selección al azar, se elige la muestra porque es el área donde se centra la información principal para desarrollar la investigación. Además, se seleccionan individuos del área a investigar que proporcionan información necesaria para dar salida a los objetivos planteados.



5.5.1. Criterios de selección de la muestra

Los criterios utilizados en la selección de la muestra están enfocados al área de crédito porque es el área se centran las actividades relacionadas con el tema de investigación. ASODENIC, fue una de las microfinancieras seleccionadas para la investigación, debido a que brinda la oportunidad de cumplir con los objetivos planteados, por ende, la información confiable, permitirá un buen desarrollo durante el desarrollo de la investigación.

5.6. Unidades de análisis

La unidad de análisis de esta investigación se relaciona principalmente con la generación de información, se realizó entrevista directamente al gerente de ASODENIC, debido a que es la única persona autorizada para brindar información de la institución acerca del comportamiento de la cartera de crédito y del crecimiento de las colocaciones y recuperaciones de los financiamientos con el fin de llevar a cabo los objetivos de la investigación.

5.7. Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos utilizados es importante y de gran utilidad para cumplir con la investigación.

5.7.1. La entrevista

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con la persona que principalmente conoce la información, por lo tanto, el gerente de ASODENIC, colaborara para así dar avances a la investigación y desarrollar el tema.

5.7.2. Guía de observación

Esta técnica va dirigida al área administrativa, y se aplica para verificar si la información del marco teórico coincide con la entrevista realizada al gerente de ASODENIC.

5.8. Etapas de Investigación

5.8.1. Investigación documental

Para la realización de esta investigación la primera etapa del trabajo inicio con la identificación del tema, en donde se indagan fuentes importantes para obtener información necesaria al desarrollar los antecedentes y avances al tema a investigar.

La siguiente etapa fue la formulación de objetivos general y específicos para buscar o responder las dudas de la investigación, en esta etapa también se hizo la valoración de la justificación y sistematización del problema, esto con el objetivo de seleccionar los aspectos más relevantes de la investigación y determinar los beneficios que tendrá la institución en la investigación.



Por consiguiente se elaboró el marco teórico en donde hay cierta cantidad de información de las variables, del tema investigativo se determinó que la investigación es cualitativa porque consiste en analizar el control interno administrativo en la recuperación de cartera de créditos en la microfinanciera ASODENIC en el primer trimestre 2016.

5.8.2. Elaboración de instrumentos

Una vez planificadas las actividades se procede al trabajo de campo y aplicar las técnicas de recolección de datos para complementar la información, realizando la entrevista al gerente de microfinanciera ASODENIC, así como la observación directa y revisión documental, cabe mencionar que la información recopilada se obtuvo en las constantes visitas en la institución.

Esta etapa es una de las más importantes en la investigación, porque es donde se da el paso a la elaboración del documento final. Con los datos obtenidos del trabajo de campo se analizarán para brindar resultados que permitan dar respuesta al tema de estudio, y de esta manera proceder a las conclusiones y recomendaciones de mejoramiento en la institución.

5.8.3. Trabajo de campo

Una vez elaborados los instrumentos para obtener la información suficiente, estos se aplican al personal seleccionado para cumplir con los objetivos planteados en la investigación y así determinar la incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiero ASODENIC sucursal Estelí.

El contenido de los instrumentos de investigación se elabora en base a los ejes de análisis presente en los objetivos propuestos, los cuales deben estar claros, respecto a la población y muestra objeto de estudio.

Una vez aplicada los instrumentos de investigación se procederá a la digitación de la información obtenida y obtener los resultados deseados en el proceso de la investigación

5.8.4. Elaboración del documento final

El documento final se elabora conforme a los parámetros dictados por la universidad respecto a los trabajos de tesis, unificando toda la información obtenida en cada una de las etapas del estudio, dando respuesta a cada una de las interrogantes presentadas en la investigación. Una vez obtenido los resultados se procede a la entrega del documento con sus recomendaciones y conclusiones respectivas y se concluye con la defensa de la investigación.



VI. RESULTADOS

ASODENIC S.A. es una institución microfinanciera regulada por CONAMI dedicada a ofrecer tres tipos de crédito, los cuales son: Créditos individuales, Bancos de Confianza y Grupos Solidarios; esta institución rige sus políticas de crédito de acuerdo a Ley de fomento y regulación de las microfinanzas, la cual le sirve como instrumento para la realización de sus actividades y procedimientos para la recuperación de crédito.

Los gestores de cobro de ASODENIC realizan sus operaciones en base a los indicadores y para aplicarlos deben cumplir con los elementos del crédito.

Para la institución los elementos de una operación crediticia son todos aquellos componentes esenciales de los que se compone un financiamiento entre estos podemos encontrar los siguientes:

Monto	Los montos que se financian en la microfinanciera van desde US\$ 200 hasta US\$ 20,000.00.
Plazo	Los plazos para la cancelación del financiamiento van en dependencia del tipo de crédito otorgado.
Tasa de interés	En cuanto a la tasa de interés aplicada a cada crédito en ASODENIC es del 39% anual, que equivale al 3.25% mensual.
Garantía	Los tipos de garantía que exige ASODENIC son: Hipotecaria para los préstamos individuales, y Fiduciaria para los bancos de confianza y los grupos solidarios.

6.1. Proceso de recuperación de la cartera de crédito que aplica ASODENIC, sucursal Estelí

6.1.1. Proceso de recuperación de la cartera de crédito

Los procesos que se realizan para llevar a cabo una buena recuperación de cartera de crédito se basan primeramente en la planificación, estableciendo objetivos, metas y planes a seguir, otro proceso es la organización donde los colaboradores se unen para darle cumplimiento a los objetivos, la dirección es una de las partes más importantes porque es la que se encarga de garantizar que los créditos no excedan sus límites, y por último controlar que los promotores no dejen perder su cartera, así mismo como motivar a los clientes a sus oportunos pagos.



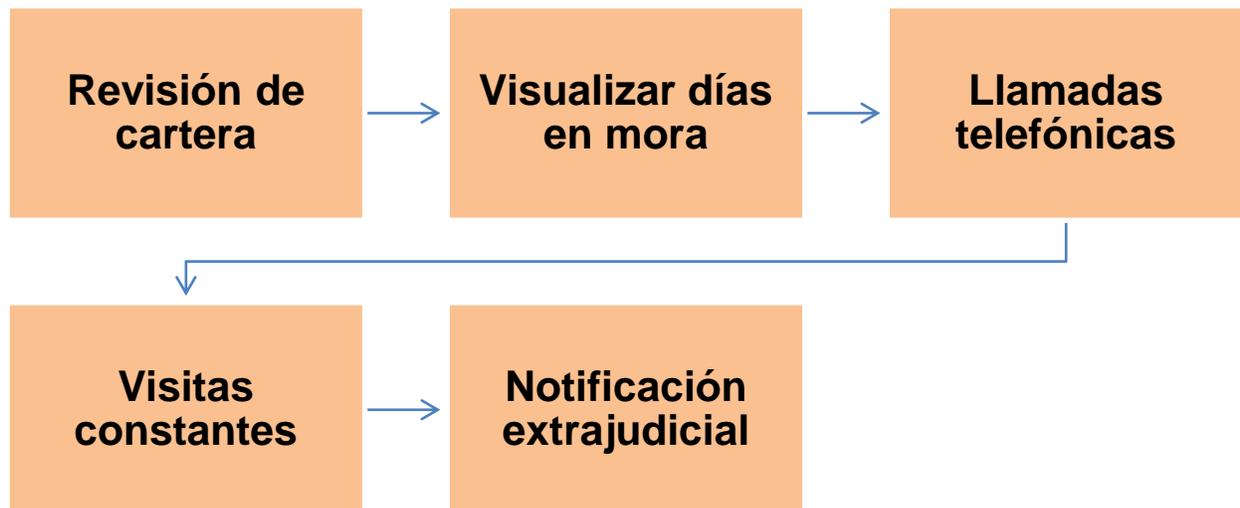
6.1.2. Planificación de metas de recuperación.

En la microfinanciera ASODENIC sucursal Estelí como toda institución crean planificaciones de metas para cumplir con los objetivos, esto debido a que es la manera más viable para seguir creciendo económicamente. Pero eso no quiere decir que se llega al cumplimiento de dichos objetivos, deben organizar bien sus actividades las cuales serán dirigidas por el Gerente General y la supervisora de crédito.

Para aplicar el proceso de recuperación de la cartera de créditos se utilizan procedimientos muy esenciales iniciando con la revisión de la cartera de crédito finalizando con las notificaciones extrajudiciales estos procedimientos deben de ser realizados por gestores de cobro donde aplicaran sus planes propuestos para la recuperación de crédito, quienes son los responsables de hacer que se cumpla el seguimiento y control de las tareas realizadas y estarán siempre pendientes de los sucesos ocurridos en ASODENIC tanto interno como externo.

Cabe mencionar que los procedimientos internos utilizados en el proceso de recuperación de cartera de crédito son creadas en base a las políticas de la microfinanciera, y si los clientes no responden a este llamado, se pasara a los procedimientos externos, que estos ya serian por la vía legal. Según el gerente de ASODENIC (Halum, 2016) se detallan los procedimientos internos que se utilizan en la institución.

Procedimientos internos utilizados para recuperar un crédito





6.1.3. Organización del equipo de trabajo.

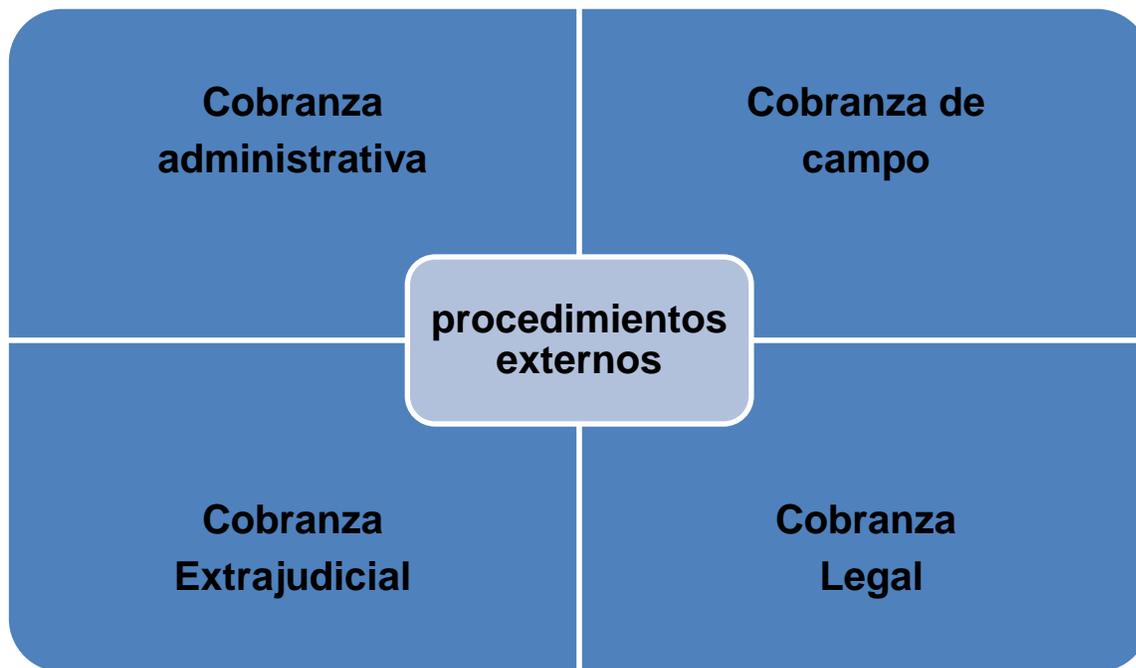
Se pudo observar en la entrevista aplicada al gerente de la institución (Halum, 2016) que los equipos de trabajo son dirigidos por él mismo y por la supervisora de ASODENIC y de esta manera exigirle a los colaboradores que realicen sus funciones tal y como lo establece el reglamento interno de la microfinanciera. El gerente general tiene la tarea de hacer que los gestores de cobro cumplan con las metas propuestas para plasmar los resultados del trabajo realizado.

ASODENIC es una institución no muy reconocida a nivel nacional, el equipo de trabajadores tienden a desmotivarse debido a la falta de responsabilidad por parte de los superiores, la organización mediante juntas y asesorías determinara los problemas por los que está pasando la microfinanciera en relación a la recuperación de cartera de crédito, y buscar posibles soluciones.

6.1.4. Aplicación de políticas o lineamientos

Mediante la recopilación de la información se puede observar que en la microfinanciera se crean políticas continuas de cobro, esto se hace para que los clientes permanezcan activos en la institución. Lo que significa que las que se plasman no son muy efectivas, es por eso que se están mejorando continuamente; los gestores de cobro analizan el comportamiento del cliente para verificar el índice de mora y buscar soluciones para recuperar el crédito, ante esta situación se deberán aplicar lineamientos para que la institución no se vea afectada por ningún motivo.

6.1.5. Control del proceso de cobro





Dentro del manual del control interno administrativo de la microfinanciera se logró observar que los procedimientos que utilizan para recuperar un crédito son los siguientes:

Cobranza administrativa: El gerente de ASODENIC (Halum, 2016) manifestó que la cobranza administrativa es la etapa en la que se desarrollan las primeras acciones que recaen sobre el beneficiario y/o codeudor previamente al vencimiento, por el cual el promotor deberá informar al cliente la fecha límite de su próximo pago y el valor del mismo a la fecha.

Cobranza de campo: En la microfinanciera este procedimiento lo hacen los promotores y gestores de cobro, en donde se les manda a visitar a los clientes, llevando un buen control de la cartera que se les asigna en donde se proponen metas, las cuales deberán cumplirse, además deberán tener un completo control de la zona de cobranza (distritos). La jefa de operaciones (Irias, 2016) indica que se aplican estrategias y distintas técnicas para lograr la mayor efectividad de recupero de la cartera.

Cobranza Extrajudicial: De la información que se obtuvo en cuanto a este procedimiento se logró investigar que en la microfinanciera llegan a la cobranza extrajudicial después que se ha vencido el plazo de pago de la deuda y antes de que la institución inicie el cobro a través de los tribunales de justicia. Es otro intento que hacen en la institución para que el cliente pague lo que debe.

Cobranza Legal: A través de la entrevista realizada al gerente de la institución (Halum, 2016) se logró determinar que este procedimiento lo hacen con el objetivo de perseguir las deudas pendientes que tenga el cliente con la institución, se adoptan de medidas legales contra el deudor puede ser un desafío en términos de conocimiento y efectividad, además que cuentan con el apoyo jurídico adecuado, lo que proporcionaría el recobro del dinero a través de la vía legal, lo cual conllevaría a resultados satisfactorios.

6.1.6. Seguimiento al cliente.

De acuerdo a la información obtenida de la institución por el gerente (Halum, 2016) se logró constatar que los colaboradores antes de otorgar un crédito, capacitan al cliente donde se les instruye de todas las ventajas y desventajas que podría llegar a tener la otorgación de un crédito, cuando ya ha sido aprobado se realizan visitas constantes a los clientes, antes de su fecha de pago para verificar si el cliente cumplirá con sus obligaciones.

Las visitas periódicas del analista a la empresa deudora o cliente permiten que la institución financiera obtenga una apreciación real de la situación del negocio y por lo tanto la probabilidad de pago de créditos.



6.2. Normas de control interno administrativo de ASODENIC, Sucursal Estelí, aplicable al proceso de recuperación de cartera de crédito

El control interno administrativo son métodos y procedimientos que adopta la microfinanciera para ayudar al logro de los objetivos basándose en la asignación de deberes y responsabilidades, lo cual le sirve para tener un mejor control y poder tomar las medidas y métodos necesarios encaminados a proteger los activos de la institución y así mismo promover la eficiencia de los colaboradores para obtener mejores resultados

A continuación se detallan algunas de las normas de control interno administrativo, que tiene la microfinanciera; cabe mencionar que cuentan con un reglamento interno por escrito, en el cual todos los colaboradores se deben ajustar a las reglas establecidas. Esta información se obtuvo por la entrevista aplicada al gerente de ASODENIC (Halum, 2016).

- Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo puedan afectar.
- Garantizar la eficacia, eficiencia, y economía en todas las operaciones promoviendo la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Aplicación de procesos en actividades y tareas
- Realizar revisiones continuas las actividades, principalmente las que tienen que ver con la recuperación de carteras
- Velar porque todas las actividades y recursos de la institución estén dirigidas al cumplimiento de sus objetivos.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos de la Administración.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Eficiencia y efectividad en las operaciones para llegar al cumplimiento de las políticas de recuperación.
- Sigilo de la información financiera por los miembros de la institución.
- Cumplimiento con las leyes establecidas por parte de la (CONAMI), para el funcionamiento de la institución.



- Planificación y cumplimiento de metas para la recuperación de cartera de crédito
- Lograr que los clientes no paguen mora

Fuente: Algunas de las normas del manual de control interno administrativo de microfinanciera ASODENIC, proporcionadas por Gerente General (Halum, 2016).

6.2.1. Control interno previo

Según la entrevista aplicada al gerente (Halum, 2016) y a la jefa de operaciones (Irias, 2016), este tipo de control es realizado por ellos mismos, estos tipos de control están estipulados en las normas de control interno las cuales deberán ser cumplidas y ordenar a los colaboradores que se cumplan.

- **Analizar las operaciones antes de su realización**

Existe una normativa que siempre está presente en la institución en la cual la jefa de operaciones es la encargada de analizar las actividades propuestas antes de su autorización o ejecución, cumpliendo con lo establecido en las normas referidas al control interno previo, quien deberá entregar informes detallados o fallas si estas se encontraran al realizar los análisis.

Una vez ya analizadas dichas actividades el gerente y el director financiero son quienes se encargan de autorizarlas, además de motivar a los colaboradores de la institución para que puedan actuar utilizando distintas estrategias y poder llegar al cumplimiento de los objetivos establecidos.

- **Aplicación de planes y programas autorizados**

ASODENIC como toda institución crea sus propios planes en donde el gerente general es quién autoriza todos los programas que deben realizar los colaboradores semanalmente, para luego hacer un consolidado de los logros que se obtuvieron y los que no se pudieron lograr. Para así mejorar las estrategias de aplicación de planes establecidos, que se realizaron en el trayecto de la semana, establecido por los miembros de la institución.

6.2.2. Control Concurrente

Este tipo de control deberá ser realizado por los promotores, durante la acción, permitiendo así implementar planes que incluyan dirección, vigilancia y sincronización de las actividades; este control es de gran importancia porque permitirá la corrección de los problemas antes de que estos lleguen a mayores. El gerente y la jefa de operaciones deberá hacer un control directo y estar al pendiente de las actividades que se hagan para así al momento de ver o tener algún problema pueda ser solucionado de inmediato.



- **Inspeccionar y constatar continuamente el trabajo**

Los gerentes de las instituciones tiene que estar atentos al trabajo para verificar y comprobar de que este se hace tal a como se establece y se debe actuar con mucha disciplina de lo contrario traería consecuencias que podría afectar a la institución por eso es de gran importancia que se lleve a cabo el control interno continuo de manera que se puedan realizar mejores todas y cada uno de los trabajos que se ejecutan de cada unade las empresas como es el caso de ASODENIC, continuamente el gerente (Halum, 2016) está revisando las tareas que se les orienta a los colaboradores.

Entre las actividades que aplica la institución día con día para inspeccionar el trabajo se detallan a continuación:

- La supervisión a los colaboradores: para determinar si la acción realizada se está haciendo de forma satisfactoria, esto se hace para controlar que los trabajadores se encuentren coordinados para contribuir con éxito en el logro de los objetivos.
- Verificación de datos: es un elemento muy esencial del desarrollo del análisis que aumenta la calidad de la información recopilada.
- Control de asistencia: es un punto principal para todo trabajador, cumplir con la asistencia como se estable en la empresa porque es de ahí donde parten muchos factores que tienen que ver con la calidad del trabajo.

Ante las situaciones que se presentan en la empresa se ve la necesidad de realizar la inspecciones día a día con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones se realicen de modo ordenado, tendientes a lograr proteger los activos y asegurar, en la medida de lo posible, exactitud, legalidad y veracidad de los registros, cumplimiento y observancia de la normatividad administrativa y que los planes, y Programas se ajusten a las necesidades y planteamientos de la institución.

- **Supervisión directa**

La jefa de operaciones de ASODENIC, es la persona que controla el trabajo de los promotores, teniendo en cuenta que el trabajo de ella también será evaluado ante las decisiones del gerente general de ahí es donde se da la supervisión directa en las instituciones como parte esencial en la revisión del trabajo.

A través de la entrevista aplicada a la jefa de operaciones (Irias, 2016)se investigó que la institución cuenta con un formato en el cual se refleja todas y cada una de las visitas que hacen los analistas a los clientes donde estos deberán llenarlo con sus datos y sus firmas para que así pueda ser comprobado el trabajo realizado, por tal motivo dicha información tiene que ser real porque de ahí procede a ingresarla al sistema. Con el objetivo de cerciorarse de la eficacia y eficiencia de los colaboradores.



- **Corregir las situaciones problemáticas.**

En la actualidad, se utilizan los sistemas computarizados y pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada, pero esto también implica que para que un sistema funcione a la perfección quien lo monitorea debe hacerlo bien de manera que no vaya a usurpar la información porque de ahí se tomaran las medidas necesarias para enfrentar las situaciones problemáticas que se den en la micro financiera.

6.2.3. Control Posterior

Al igual que el control interno previo, este control es realizado por el gerente y la jefa de operaciones, estos podrán ayudar en gran medida a reducir las posibilidades que en su condominio exista una irregularidad que pueda provocarles una pérdida financiera, además ayudar a mejorar los propósitos a futuros.

- **Determinar las causas de cualquier desviación.**

Según la entrevista aplicada al gerente de ASODENIC (Halum, 2016) asegura que al momento de aplicar el control posterior ya se debe tener un informe detallado de los errores que se cometieron al finalizar el trabajo y de los posibles desvíos del plan original, para así llegar a tomar decisiones, y de hacer uso de mejores estrategias para la recuperación de la cartera de crédito.

La Impuntualidad por parte de los colaboradores se presenta como una irresponsabilidad en la institución, lo que provocaría desviaciones al cumplimiento de obligaciones laborales. El desvío de actividades en la microfinanciera se da cuando los colaboradores, realizan el trabajo a su conveniencia y no respetan las reglas de la institución.

- **Aplicación de resultados a actividades futuras.**

Ante las desviaciones descritas anteriormente, el gerente general es quien tomará las decisiones para aplicar los resultados que se llevarán a cabo en el futuro, y por ende poder llegar al cumplimiento de los objetivos establecidos.



6.3. Efectividad de las normativas de control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito

6.3.1. Responsabilidad por proceso

Mediante la entrevista aplicada al gerente general (Halum, 2016) se determinó, que el asigna las tareas a cada uno de los promotores sobre el trabajo que se va a realizar en donde ellos deben procurar mantener en orden, y aplicar con responsabilidad los procesos de colocaciones y recuperaciones, y deberán responder ante cualquier situación que se presente, esto permitirá en la empresa tener un mejor control de las operaciones para comprobar que los planes se ejecuten con eficiencia. Como bien se explica anteriormente en la empresa se trabaja con metas de igual manera implicará cumplir uno de los objetivo para la microfinanciera.

6.3.2. Ejecución de procesos actividades y tareas

En la institución no siempre se hace efectiva la ejecución de las actividades, debido a que no toman en cuenta alguna de las normas de control interno y de esta manera se desvían de sus responsabilidades, afectando directamente las tareas con respecto al rendimiento de la microfinanciera.

6.3.3. Contribuir a la reducción de riesgos

Para reducir los riesgos, la empresa cuenta con un sistema de registro, a través del cual localizarán al cliente donde se encuentre a un caso que no quisiera asumir su deuda, en este quedará registrado su número de cédula por medio del cual se rastreará hasta ser encontrado. Cabe mencionar que este sistema no es muy efectivo porque aun así su cartera sigue siendo deficiente, lo que significa que los trabajadores no están realizando muy bien sus obligaciones, dejando que este realice el trabajo por ellos.

6.3.4. Distribución de cargos para llevar un mejor control

Como bien se sabe representar un cargo en un trabajo es una responsabilidad de cada uno de quienes lo ejercen, pero en la microfinanciera ASODENIC no se toman muy en serio los cargos que se ejercen en ella; debido a que cuenta con estrategia un poco desfavorables para la misma y por ende no podrán contribuir a medir el desempeño de cada colaborador.

6.3.5. Mejoramiento de metas y propósitos

Según la información recopilada por medio de la entrevista aplicada al gerente (Halum, 2016) se logró constatar que las metas y los propósitos deberán mejorar al momento que encontraron errores y al darse cuenta que no se pudieron lograr los objetivos, los colaboradores se plantean mejores metas y estrategias para cumplir con lo que se había establecido antes y los nuevos estipulados.



6.3.6. Logro de los objetivos

Para la microfinanciera ASODENIC sería un logro saber que durante el trabajo de campo que se realiza por parte de los promotores, se lograría reducir el número de deudores, lo que permitiría que las recuperaciones de los créditos puedan ser colocadas en nuevos clientes de diferentes sectores.

6.3.7. Revisión posterior de las actividades

Según (Halum, 2016) indica que al final del día ellos, hacen un breve resumen de todas las actividades que se realizaron dentro y fuera de la empresa, para así determinar cuáles fueron los logros y debilidades de las actividades realizadas buscando la manera de enfrentar la situación.

6.3.8. Regulación de planes organizacionales

La evaluación del trabajo la hacen en base a los logros realizados, es decir el porcentaje de cartera que se recuperaron, por medio de esto regulan mejores planes para llegar al 100% de cumplimiento de sus metas, la supervisora y el gerente son los encargados de motivar a los trabajadores y capacitarlos para que cumplan con lo establecido como también a desempeñar mejor su trabajo y así establecerse nuevos propósitos, esto lo hacen con el objetivo de corregir los errores para prevenir la deficiencia que afecte los principios de la institución.

6.3.9. Prevenir y corregir la deficiencia o irregularidad

Según la jefa de operaciones (Irias, 2016), en la microfinanciera se pretende prevenir la deficiencia o irregularidad para llegar al logro de objetivos futuros; teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✓ Realizar las actividades de acuerdo a los métodos y procedimientos establecidos.
- ✓ Mantener orden y control en todas las áreas de la institución.
- ✓ Identificar acciones inapropiadas de los trabajadores que puedan tener consecuencias y proponer soluciones a los problemas encontrados.
- ✓ Demostrar el compromiso asumido por la administración, la cual deberán motivar a los trabajadores y por ende ellos deberán ser responsables y eficientes al cumplimiento de los objetivos



- **Consolidado de las normas de control interno de microfinanciera ASODENIC**

ASODENIC, como toda institución presenta sus normativas para desarrollarlas en el transcurso de su funcionamiento en los procesos de toda sus actividades, ante esta situación se pueden también observar las que se cumplen y las que no se cumplen; se mencionan algunas que si deberían aplicarse para ayudar a fortalecer el crecimiento de la cartera de la microfinanciera, ayudando a minimizar el riesgo en recuperaciones.

Normativas de control interno en una institución financiera	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1. Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que la puedan afectar.	X		
2. Garantizar la eficacia, eficiencia, y economía en todas las operaciones promoviendo la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.		X	No se plantean buenas expectativas porque los resultados que se obtienen al final del trabajo son bastantes negativos para el logro de la misión institucional.
3. Aplicación de procesos en actividades y tareas.		X	No están tomando en cuenta los pasos que deben realizarse para el cumplimiento de las actividades debido a la mala organización.
4. Realizar revisiones continuas a las actividades, principalmente as que tienen que ver con la recuperación de carteras.		X	Según las técnicas de investigación, muestra que hay deficiencia al aplicar esta norma, porque el porcentaje en recuperaciones ha disminuido.
5. Velar porque todas las actividades y recursos de la institución estén dirigidas al cumplimiento de sus objetivos.	X		
6. Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.	X		



Normativas de control interno en una institución financiera	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
7. Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos que se presentan en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos de la administración.		X	Por cuanto no están realizando con eficiencia su trabajo, debido al incumplimiento, no podrán detectar los riesgos que se presenten al momento dado.
8. Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.	X		
9. Eficiencia y efectividad en las operaciones paralelas al cumplimiento de las políticas de recuperación.		X	No están realizando un correcto análisis del crédito antes de su aprobación.
10. Sigilo de la información financiera por los miembros de la institución.	X		
11. Cumplimiento con las leyes establecidas por parte de la (CONAMI), para el funcionamiento de la institución.	X		
12. Planificación y cumplimiento de metas para la recuperación de cartera de crédito.		X	Se están planificando las metas pero no se están cumpliendo en su totalidad porque si hay dificultad en las normas anteriores difícilmente podrán cumplir sus metas.
13. Lograr que los clientes no paguen mora.		X	No se le está dando el seguimiento adecuado al cliente.

Fuente: Manual de Control interno Microfinanciera ASODENIC, consolidado elaborado por; (Centeno, Flores, & Herrera, 2016)



- **Análisis del consolidado**

Total de normas = 13

Normas que si se cumplen = 6

Normas que no se cumplen = 7

$6/13 = 0.46*100= 46\%$

$7/13 = 0.54*100= 54\%$

Según el consolidado realizado sobre las normas de control interno en la microfinanciera ASODENIC, se logró analizar que solamente en un 46% se están cumpliendo con las normas, y en un 54% que no se están cumpliendo, esto conllevaría a una diferencia del 8% implicando esto un porcentaje mayor a las normas que si se cumplen. Lo que significa que en la institución existe un déficit en cuanto al cumplimiento de normas, es por ello la falta de organizaciones y demás problemas mencionados anteriormente.

6.4. Normativas de fortalecimiento a las normas de control interno administrativo y proceso de recuperación de cartera de crédito aplicada en ASODENIC, sucursal Estelí.

6.4.1. Propuesta de plan de acción

Para realizar la propuesta de plan de acción se realizó en primer lugar, las generalidades de la empresa. En segundo lugar, el FODA general con su respectivo análisis y en tercer lugar, la propuesta de acciones.

Esta propuesta indica las ventajas de análisis que pueden ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. En segundo lugar, se describe la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, se identifican las estrategias y se proponen las acciones que se deben de realizar.

6.4.1.1. Generalidades de la empresa

- **Antecedentes**

El catorce de marzo de 1995, en la ciudad de Managua, un grupo de dieciséis personas de alto compromiso con Dios y el prójimo, decidieron asociarse de acuerdo al Arto. 49 de la Constitución Política de Nicaragua y constituir una Asociación sin ánimo de lucro, a la cual denominaron: ASOCIACIÓN DE OPORTUNIDAD Y DESARROLLO ECONÓMICO DE NICARAGUA (ASODENIC).



Este Sueño llamado ASODENIC inicia operaciones el 16 de Mayo de 1995, cuyo propósito es el de contribuir y apoyar las iniciativas micro empresariales del pueblo Nicaragüense teniendo énfasis muy directo en las mujeres de escasos recursos con deseos de superación y de prosperidad en sus hogares. Además dentro de su propósito tiene como objetivo contribuir al desarrollo económico, social y espiritual de la familia nicaragüense, así como promover los valores cristianos entre los sectores más necesitados por medio del apoyo a sus iniciativas empresariales otorgando créditos conforme a las leyes de Nicaragua, a empresas, grupos, y/o personas de escasos recursos que no sean sujetos de crédito en otras instituciones.

ASODENIC fue constituida por una asamblea de miembros de diversas profesiones, relacionados con el mundo empresarial y una junta directiva, que es la instancia de gobierno de la Asociación.

Actualmente ASODENIC está organizada por una junta directiva de 7 miembros, todos de diversas profesiones y de integridad intachable, relacionados entre sí con el mundo empresarial, velando por el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de su lema tanto en su misión y visión.

ASODENIC se caracteriza no sólo por entregar un crédito, también se enfoca en la capacitación a sus clientes para el crecimiento tanto personal como espiritual, llevando un cambio en sus vidas y la de sus familias.

La institución pertenece a la red de Opportunity International la cual tiene presencia en Europa, África, Estados Unidos Y Australia.

- **Nombre de la empresa:** ASODENIC (ASOCIACIÓN DE OPORTUNIDAD Y DESARROLLO ECONÓMICO DE NICARAGUA)
- **Ubicación:** Donde Fue Almacén Mil Colores 2c al Este, ½ c al Norte.
- **Número de teléfonos:** 2713-7719 - 2713-6116
- **Descripción legal del negocio:** Sociedad Anónima S.A.
- **Lugar donde está constituida la empresa:** Estelí-Nicaragua
- **Propósito:** Microfinanciera (Venta de Servicios Financieros).
- **Propietarios:** 7 socios



- **Misión:**

Contribuir con amor cristiano desarrollo económico y social de la familia nicaragüense entre los sectores más necesitados de la población.

- **Visión:**

Ser una institución Auto-sostenible, no bancaria, sin fines de lucro, para servir a los sectores más pobres de la población. Con el propósito fundamental de promover el desarrollo integral de la familia Nicaragüense que se encuentra por debajo de la línea de la pobreza, en lo económico, en lo social y en lo espiritual. A través del rescate y consolidación de los valores cristianos.

- **Logotipo:**





6.4.2. Análisis general FODA Microfinanciera ASODENIC

se analizara el FODA de microfinanciera ASODENIC, el cual fue proporcionado por parte del Gerente General, cabe mencionar que no fue nada fácil obtenerlo, debido a que son muy sigilosos en cuanto a sus operaciones, y por ende realizamos muchas visitas a la institución, para poder lograr que lo facilitaran.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad en el servicio y atención al cliente. ✓ Fidelidad de los clientes. ✓ Cuenta con políticas, normas y manuales de procedimientos. ✓ Capital de trabajo disponible. ✓ Trabajadores identificados con la institución. ✓ cuentan con un programa de capacitación para los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento de lapoblación. ✓ Captación de nuevosclientes. ✓ Cumplimiento de pago de los clientes en tiempo y forma. ✓ Recuperar los créditos saneados. ✓ Ordenamiento yorganizacióndeáreas. ✓ Cuenta con programas de Capacitación para los clientes. ✓ Cierre de microfinancieras en la zona que trabajamos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incumplimiento de las metas propuestas. ✓ Pérdida de clientes activos. ✓ Reducción del personaloperativo. ✓ Inestabilidad del personal operativo y administrativo. ✓ Promotores de créditos con excesiva carga laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia agresiva. ✓ Marketing masivo de otrosMicrofinanciera. ✓ incumplimiento de los clientes en sus obligaciones. ✓ Sobreendeudamiento del cliente. ✓ Excesiva regulación para el sector que trabajamos. ✓ Variación de las tasas de interés ✓ Aumento en el pago de impuestos

Fuente: FODA proporcionado por Gerente General (Halum, 2016)



6.5.1. Análisis FODA

A continuación se mostrará un análisis FODA de la microfinanciera, en el cual solamente se detallarán los aspectos externos e internos de la misma, donde se desglosaran las distintas estrategias que se están proponiendo, relacionando las Fortalezas y las debilidades con las oportunidades; así como también se estarán relacionando con las amenazas. Finalizando con la propuesta del plan de acción donde se analizaran los objetivos de cada estrategia y las acciones que estarán fortaleciendo las normativas de control interno, aspecto que se detalla en el punto 6.5.2.

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Fortaleza</p> <p>F1. Calidad en el servicio y atención al cliente.</p> <p>F2. Fidelidadde los clientes.</p> <p>F3. Cuenta con políticas, normas y manuales de procedimientos.</p> <p>F4. Capital de trabajo disponible.</p> <p>F5.Trabajadores identificados con la institución.</p> <p>F6. Cuentan con un programa de capacitación para los colaboradores.</p>	<p style="text-align: center;">Lista dedebilidades</p> <p>D1. Bajo rendimiento en las metas de recuperación.</p> <p>D2. Pérdida de clientes activos.</p> <p>D3.Reducción del personal operativo.D4. Inestabilidad del personal operativo y administrativo.</p> <p>D5.Promotores de créditos con excesiva carga laboral.</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración propia



Lista de Oportunidades	FO	DO
<p>O.1 Crecimiento de la población.</p> <p>O.2 Captación de nuevos clientes.</p> <p>O.3 Cumplimiento de pago de los clientes en tiempo y forma.</p> <p>O.4 Recuperar los créditos saneados.</p> <p>O.5 Ordenamiento y organización de áreas.</p> <p>O.6 Cuenta con programas de Capacitación para los clientes.</p> <p>O.7 Cierre de microfinancieras en la zona que trabajan.</p>	<p>Estrategia de comunicación con los clientes.</p> <p>F1, F2, F5, F6, O2, O3, O6</p> <p>Estrategia para la recuperación de créditos</p> <p>F3, F4, O4, O3,</p>	<p>Estrategia de motivación.</p> <p>D3, D4, D5, O2, O5</p> <p>Estrategia de cumplimiento con el reglamento interno.</p> <p>D1, D2, O3, O4, O5, O6</p>
Lista amenazas	FA	DA
<p>A1. Competencia agresiva.</p> <p>A2. Marketing masivo de otras Microfinanciera.</p> <p>A3. Incumplimiento de los clientes en sus obligaciones.</p> <p>A4. Sobre endeudamiento del cliente.</p> <p>A5. Variación de las tasas de interés.</p> <p>A6. Aumento en el pago de impuestos.</p>	<p>Estrategia de publicidad</p> <p>F1 y F2, F3 A1, A2</p>	<p>Estrategia de estabilidad</p> <p>D1, D2, D3, D4, D5, A5, A6</p>



6.5.2. Propuesta de plan de acción

Estrategia 1. Estrategia de comunicación con los clientes.

Objetivo: Brindar una información confiable a los clientes y lograr que se sientan seguros, haciéndoles saber que además de clientes son amigos de la institución.

Con esta estrategia se está fortaleciendo la norma No 13 “lograr que los clientes no paguen mora, constituyendo arreglos de pago entre institución y el cliente” dicha estrategia se planteó con el fin de lograr obtener una buena relación entre el deudor y la microfinanciera para obtener un buen comienzo con el cliente.

Acciones:

1. Capacitaciones en proceso del crédito.
2. Brindar la información apropiada.
3. Informar sobre las ventajas y desventajas del crédito.
4. Agradecer y reconocer a los mejores clientes.
5. utilizar los medios necesarios para ejercer una buena comunicación.

Estrategia 2. Estrategia de cumplimiento con el reglamento interno.

Objetivo: Garantizar la ejecución de las actividades en base al cumplimiento de las normativas.

A través de esta estrategia se fortalece la norma No 4 “Realizar revisiones continuas a las actividades, principalmente las que tienen que ver con la recuperación de carteras” debido a que no están cumpliendo con lo establecido en el manual, nos dimos a la tarea de proponer acciones encaminadas al cumplimiento de dicha norma.

Acciones:

1. Dar a conocer el reglamento interno a los trabajadores.
2. Estabilidad del administrador.
3. Contratación de nuevos supervisores.
4. Supervisiones continuas internas y externas a los colaboradores.
5. Fomentar las actividades que se realizan en la microfinanciera.
6. Disponibilidad de las herramientas necesarias para el trabajo.



Estrategia 3. Estrategia de motivación

Objetivo: Estimular la participación de los miembros de la institución.

A través de esta estrategia se fortalece la norma No 2 “Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional”, así como también la norma No 3 “Aplicación de procesos en actividades y tareas”, y la norma No 7 “Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos de la Administración” dado que no se están cumpliendo con dichas normas, se ha buscado una propuesta que permita solucionar tal problema.

Acciones:

1. Incentivar a los trabajadores con reconocimiento y aumento de salarios.
2. Respetar las prestaciones sociales.
3. Celebración de fechas especiales.
4. Apoyo incondicional por parte de la institución a sus trabajadores.
5. Condiciones satisfactorias en el ambiente laboral.

Estrategia 4. Estrategia de recuperación.

Objetivo: Obtener mayor confianza de los clientes y lograr que cumplan con sus obligaciones, disminuyendo la morosidad en la cartera de crédito.

Esta estrategia permite fortalecer la norma No 9 “Efectividad y eficiencia en las operaciones, cumpliendo con las políticas de recuperación”, la norma No 12 “Panificación de metas para la recuperación de cartera de crédito”, así como también la No 13 “lograr que los clientes no paguen mora, constituyendo arreglos de pago entre la institución y el cliente”, debido a que la institución presenta debilidades en cuanto a recuperaciones y por ende se plantean acciones que contribuyan al logro de los objetivos establecidos.



Acciones:

1. Actuar con profesionalización ante los clientes.
2. Aplicar un sistema eficaz de recordatorio de deuda.
3. Presentar al deudor las ventajas que tiene cancelar la deuda puntual.
4. Evitar el grado de sobreendeudamiento.
5. Proporcionar al cliente cuotas razonables de acuerdo a sus ingresos.

Estrategia 5. Estrategia de publicidad

Objetivo: Dar a conocer el servicio que ofrece la microfinanciera.

Acciones:

1. Utilizar los diferentes medios de publicidad para promover el servicio.

En el manual de la microfinanciera no existe una norma que tenga que ver con la publicidad y por ende no se podría decir que está fortaleciendo una norma, pero si se fortalece toda la institución porque sería reconocida a nivel nacional

Estrategia 6. Estrategia de Estabilidad

Objetivo: Mantener un personal permanente que permita desarrollar eficientemente las actividades de la microfinanciera.

A través de esta estrategia se está fortaleciendo un poco más la norma No 10 “Sigilo de la información financiera por los miembros de la institución”, cabe mencionar que ya se está cumpliendo, pero se pretende lograr que se cumpla en un 100%, para mejorar la lealtad hacia ella, proponiendo acciones que permitan una mejor estabilidad de los colaboradores.

Acciones:

1. Contratar personal altamente calificado.
2. Afrontar las debilidades que se presenten en la institución.
3. Concertar a los trabajadores a desempeñarse según sus habilidades.
4. Evitar la sobrecarga excesiva de trabajo.



6.5. Incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC Sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016.

Durante la investigación realizada en la microfinanciera ASODENIC, Sucursal Estelí, se determinó por medio de entrevistas, guías de observación y visitas constantes que en la institución, existe un manual de control interno, del cual no se está cumpliendo al 100%, y por ende está afectando tanto las colocaciones como las recuperaciones de cartera de créditos, y por consiguiente inciden de una manera desfavorable al control interno porque no están tomando en cuenta la importancia que conlleva cumplir con dicho reglamento ya que no provocaría tanto déficit en la institución.

Es de suma importancia dar a entender que el control interno es el que regula las políticas y reglamentos de las instituciones y lograr un 100% de resultados de aplicación, comprobando que estas se cumplan con efectividad y lograr las metas establecidas en cuanto a recuperaciones. Indicando lo necesario que es ejecutarlas en el momento que se dan las recuperaciones de los diferentes créditos de la microfinanciera.

Mediante esta situación se ve la manera de proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que la puedan afectar, proponiendo estrategias que permitan lograr la efectividad al cumplimiento de las normas, sabiendo que el control interno es la parte más relevante de esta investigación.



VII. CONCLUSIONES

Según la información obtenida a través de las diferentes técnicas de recolección como la entrevista, Guía de observación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Los tipos de crédito que ofrece la microfinanciera ASODENIC, se encuentran distribuidos en diferentes sectores, entre estos están los créditos individuales, bancos de confianza y grupos solidarios, para estos tipos de crédito se establece el monto, plazo, tasa de interés y las garantías que pueden ser hipotecaria y fiduciaria, cada financiamiento que se brinda se adapta de acuerdo a la necesidad y capacidad de pago que tenga el cliente.

Los procedimientos para la recuperación de la cartera se basan en cuanto a la planificación de metas de los trabajadores, en ASODENIC esto con el objetivo de que día a día aumenten el volumen de los créditos que se otorgan. Cabe mencionar que para este proceso se realice con mucha eficiencia el promotor debe de aplicar el reglamento interno que exige la microfinanciera. Según los resultados el gerente general tiene la tarea de hacer que los colaboradores cumplan con las metas propuestas para realizar hacer sus análisis al final del trabajo.

Durante la investigación se determinó que en la microfinanciera existe un manual de control interno en donde se establecen procedimientos y metas propuestas para que sean desarrolladas en el proceso de las operaciones realizadas por los colaboradores de la institución, lo que indica que el incumplimiento a estas normas provocaría deficiencia para el crecimiento de la empresa como es el caso antes mencionado que hay una irregularidad en la recuperación de créditos en los grupos solidarios y bancos de confianza esto a consecuencia de que este tipo de crédito no exige garantías.

Otro aspecto importante por mencionar es que en ASODENIC, no cuenta con formatos que se comprueben las visitas realizadas a los clientes para comprobar el trabajo realizado por los promotores.

Pero además de esto en la institución utilizan una estrategia para que el cliente sea confiable, lo que hacen es capacitarlo, donde se les explica todo acerca del crédito, y así determinar con qué tipo de cliente van a contar al final de la capacitación.

Las normas de control interno no siempre se cumplen en la microfinanciera, es por ello que a veces se llega a la deficiencia de los colaboradores de la misma y por ende provoca irregularidad en las operaciones.



VIII. RECOMENDACIONES

ASODENIC como una institución financiera adapta sus normativas y políticas según lo establecido por CONAMI. Con las conclusiones a las que se llegaron una vez analizados los resultados, se establecieron las siguientes recomendaciones.

Exigibilidad por parte de los miembros de la administración a los promotores de créditos para el cumplimiento de las normas de control interno administrativo de la microfinanciera, lo que está provocando una problemática en las políticas de recuperación, es importante organizarse adecuadamente para garantizar eficiencia al trabajo realizado en la microfinanciera. Cabe mencionar que para una adecuada recuperación de crédito se debe llevar el control de todos los procesos planteados paso a paso.

Otro aspecto muy importante que se debe tomar en consideración que en la planificación de metas participen todos los miembros de la microfinanciera para lograr una mayor efectividad de sus objetivos. Además de guardar lealtad a la institución, cumpliendo con los valores fundamentales y principios del ser humano.

Elaboración de formatos que controlen todos los movimientos en cuanto a procesos de créditos ya sea el control diario de los promotores y todas las operaciones que se hagan diariamente. También optar por un sistema de huella, donde controle entradas y salidas de la institución con el que se les proporcionaría menos trabajo.

Capacitaciones continuas para los clientes activos y clientes nuevos, por parte de los colaboradores. Realizar plan de seguimiento para verificar la correcta aplicación del financiamiento y de esta manera evitar que se den desvíos de fondos por parte de los clientes.

Tengan en cuenta que es muy importante la actualización de los sistemas con los que cuenta la institución, y más aun con el sistema de centrales de riesgo que son de vital importancia al momento de otorgar un crédito, y por lo tanto no afectaría al momento de recuperarlo.

Valorar la propuesta de fortalecimiento acerca del manual de control interno que la presente investigación está facilitando a la Institución, ASODENIC sucursal Estelí para contribuir a mejorar con la problemática planteada anteriormente; el diseño incluye aspectos tales como: Estrategia de comunicación con los clientes, estrategia de cumplimiento con el reglamento interno, estrategia para la recuperación de créditos, estrategia de motivación, estrategia de publicidad, estrategia de estabilidad, así como las acciones que deberán ejecutar para llegar al objetivo de esas estrategias, lo cual proporcionara a la institución una mayor efectividad de sus actividades, permitiendo un eficiente nivel de profesionalización tanto en la administración como al personal operativo. Fortaleciendo más que todo algunas Normas que se encuentran débiles en la institución y poder llegar al cumplimiento de las mismas.

Para fines académicos se le recomienda a la microfinanciera que sean más flexibles al momento de brindar información a estudiantes que deseen realizar trabajos investigativos permitiendo que se apliquen entrevistas a terceros como clientes y asesores financieros.



IX. BIBLIOGRAFIA

- Actualidad. (2015). *actualicese.com*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de Tipos de control y sus elementos basicos:
<http://actualicese.com/actualidad/2015/06/11/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>
- Altamirano, N., Herrera, M., & Parrilla, Y. (2015). *Administración del Riesgo de Crédito*. Esteli, Esteli.
- Aulafacil. (15 de Mayo de 2016). *www.aulafacil.com*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de Tipos y Fuentes de control interno:
<http://www.aulafacil.com/cursos/l19683/empresa/administracion/administracion-de-empresas/tipos-y-fuentes-de-control>
- AulaFacil, S. (2009). *www.aulafacil.com*. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de tipos y fuentes de control:
<http://www.aulafacil.com/cursos/l19683/empresa/administracion/administracion-de-empresas/tipos-y-fuentes-de-control>
- Blanco Luna, Y. (2003). *Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral*. Ecoe.
- Cartera y Cobranzas, C. (19 de abril de 2008). *carteraycobranzas.blogspot.com*. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de Estructura del departamento de cartera:
<http://carteraycobranzas.blogspot.com/2008/04/estructura-del-departamento-decartera.html>
- Chanto Umaña, P. (s.f.). *es.scribd.com*. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de PRINCIPIOS BÁSICOS DE CONTROL INTERNO:
<https://es.scribd.com/doc/51240428/Principios-de-control-interno>
- Corporation, L. (2016). *www.slideshare.net*. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de Proceso administrativo en la recuperacion de cartera:
<http://www.slideshare.net/jhonat08/proceso-administrativo-en-la-recuperacin-de-cartera>
- Gobierno Corporativo. (julio de 2014). *D*. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de Manual de politicas y procedimientos de administracion de cartera:
<file:///D:/I%20SEMESTRE%202016/INVESTIGACION%20APLICADA/Manual%20de%20Politicasy%20procedimientos%20de%20Administracion%20de%20Cartera%202015..pdf>



- Gobierno Corporativo. (julio de 2014). *D.* Recuperado el 11 de mayo de 2016, de Manual de políticas y procedimientos de administración de cartera:
<file:///D:/I%20SEMESTRE%202016/INVESTIGACION%20APLICADA/Manual%20de%20Políticas%20y%20procedimientos%20de%20Administración%20de%20Cartera%202015..pdf>
- Gomez, G. (1968). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de Objetivos del control interno administrativo: <http://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Halum, L. (18 de Junio de 2016). Control Interno Administrativo.(M. Centno, F.Katia, & H. Diana, Entrevistadores)
- Hernández Celis, D. (25 de agosto de 2015). *www.gestiopolis.com* Recuperado el 22 de mayo de 2016, de Efectividad del informe coso del Control interno de las empresas:
<http://www.gestiopolis.com/la-efectividad-del-enfoque-coso-del-control-interno-en-las-empresas/>
- Hernandez, J. (26 de febrero de 2013). *prezi.com*. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de Administración de la Cartera Tema, Importancia de la organización en crédito cartera:
https://prezi.com/3castsgxxl_f/modulo-3-administracion-de-la-cartera-tema-1-importancia-de-la-organizacion-en-credito-y-cartera/
- Irias, G. (seis de Septiembre de 2016). Administración de cartera de crédito. (M. Centeno, & F. Katia, Entrevistadores)
- Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas. (11 de Julio de 2011). *D.* Recuperado el 22 de mayo de 2016, de Normas Jurídicas de Nicaragua:
<file:///D:/I%20SEMESTRE%202016/INVESTIGACION%20APLICADA/LEY%20DE%20FOMENTO%20Y%20REGULACIÓN%20DE%20LAS%20MICROFINANZAS.html>
- Mantilla B., S. A. (1989). *Introducción a la Revisoría Fiscal, un Enfoque de Sistemas*. Bucaramanga: Cárdenas & Cárdenas.
- Mantilla, S. A. (Mayo de 2010). *www.academia.edu*. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de RESPONSABILIDADES Y RESTRICCIONES DEL CONTROL INTERNO:
http://www.academia.edu/6832871/RESPONSABILIDADES_Y_RESTRICCIONES_DEL_CONTROL_INTERNO
- Peralta, Y. (2015). *Contabilidad Bancaria*. Estelí.



ANEXOS



X. ANEXOS

10.1. Síntomas y Pronósticos

SINTOMA	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL DEL PRONOSTICO
<ul style="list-style-type: none"> Inadecuada recuperación de crédito en grupos solidarios y banca comunal. 	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente proceso de recuperación de crédito en atrasos y vencidos. Administración de cartera de crédito insuficiente. Nula estrategia para recuperación de créditos en situación de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Déficit de cartera de crédito para colocar. Quiebra de la institución financiera. Caída de la rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de colocación y recuperación adecuada. Manual de recuperación actualizado
<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de obligaciones de deudores. 	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en el cumplimiento de la obligación. Incumplimiento total o definitivo de la obligación Cumplimiento no satisface al acreedor. No existe voluntad de pago. Inversión innecesaria del crédito. Disminución de los ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovisionamiento a la cartera en riesgo. Déficit de capital de la institución. Aumento en los niveles de mora. Afectación al record crediticio 	<ul style="list-style-type: none"> Central de riesgo, requisito para optar a financiamiento. Excelentes estrategias de recuperación de crédito donde el cliente se vuelva responsable y cumpla con sus obligaciones. Evaluación y formulación de políticas de captación de clientes con buen comportamiento crediticio.



SINTOMA	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL DEL PRONOSTICO
<p>Insuficiente análisis en los créditos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escases de experiencia del analista de crédito. ▪ Manejo inadecuado de las técnicas de análisis. <p>Información insuficiente para tomar las decisiones correctas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la mora en la cartera de crédito. ▪ Cartera de clientes con altos niveles de endeudamiento. <p>Disminución de utilidades en la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar una metodología de análisis de crédito adecuada. ▪ Estrategia de verificación a las inversiones conforme a la política de crédito
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente capacidad de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mala administración de sus ingresos. ▪ Insuficiente información brindada por el cliente a la institución. ▪ Sobreendeudamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cierre del negocio. ▪ Déficit en sus ingresos y un aumento de sus gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización de ratios financieros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incumplimiento de parámetros para el control y recuperación de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorrecta evaluación de análisis. ▪ Ausencia de capacitación para el personal, en cuanto a la planeación. ▪ Ausencia de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotación de personal por ausencia de conocimiento y experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar una política de capacitación a los niveles operativos. ▪ Establecer una política de incentivo para la recuperación de la cartera en riesgo



10.2. Bosquejo

I. Control Interno Administrativo

- 1.1. Definición
- 1.2. Clasificación de controles internos
- 1.3. Principios del Control Interno
- 1.4. Roles y Responsabilidades
- 1.5. Importancia del control interno administrativo
- 1.6. Objetivos del control interno administrativo
- 1.7. Características de los sistemas de control interno administrativo
- 1.8. Tipos de control interno
- 1.9. Efectividad de las normativas de control interno administrativo

II. Marco Regulatorio de las Micro Finanzas

- 2.1. Generalidades
- 2.2. Definición
- 2.3. El Objeto de la ley de Micro finanzas
- 2.4. Finalidades de la ley de IMF
- 2.5. Operaciones de las IMF
- 2.6. Registro Nacional de IFIM

III. Administración de Cartera de Crédito

- 3.1. Definición
- 3.2. Importancia de la Administración de la Cartera
- 3.3. Objetivos de administración de cartera
- 3.4. Tipos de Cartera de Crédito
- 3.5. Criterios de calificación de cartera de crédito
- 3.6. Calificación de la cartera de crédito
- 3.7. Proceso de la Recuperación de la Cartera de crédito
- 3.8. Afectaciones en la recuperación de la cartera de crédito
- 3.9. Manual de Políticas de recuperación de cartera de crédito

10.3. Cuadro guía para la elaboración de resultados

Propósitos	Ejes de análisis	Preguntas	Entrevistas			Guía de Observación
			Gerente General	Jefa de operaciones	Oficiales de crédito	Formulario
Identificar los procesos de recuperación de la cartera de crédito que aplica ASODENIC, sucursal Estelí en el primer trimestre del año 2016	Categoría 1. Administración de Cartera de crédito					
	Planificación de metas de recuperación	Pregunta 1 Pregunta 2 Pregunta 3	Pregunta 1 Pregunta 2 Pregunta 3			Pregunta 1 Pregunta 2 Pregunta 3
	Organización de equipo de trabajo	Pregunta 4 Pregunta 5 Pregunta 6	Pregunta 4 Pregunta 5	Pregunta 6		Pregunta 4
	Aplicación de políticas o lineamientos	Pregunta 7 Pregunta 8	Pregunta 7 Pregunta 8			Pregunta 7 Pregunta 8
	Control del proceso de cobro	Pregunta 9 Pregunta 10	Pregunta 9 Pregunta 10			Pregunta 9 Pregunta 10
	Seguimiento a la cartera de crédito	Pregunta 11 Pregunta 12	Pregunta 11 Pregunta 12			Pregunta 11 Pregunta 12
Describir las normas de control interno administrativo de ASODENIC, sucursal Estelí, aplicable al proceso de recuperación de cartera de crédito	Categoría 2. Control interno administrativo.					
	Analizar las operaciones antes de su realización	Pregunta 13 Pregunta 14	Pregunta 13	Pregunta 14		Pregunta 14
	Aplicación de los planes y programas autorizados	Pregunta 15 Pregunta 16		Pregunta 15 Pregunta 16		
	Inspeccionar y constatar continuamente el trabajo	Pregunta 17 Pregunta 18 Pregunta 19		Pregunta 17 Pregunta 18 Pregunta 19		Pregunta 17 Pregunta 18



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-MANAGUA

	Supervisión directa	Pregunta 20 Pregunta 21 Pregunta 22		Pregunta 20 Pregunta 21 Pregunta 22		
	Corregir las situaciones problemáticas.	Pregunta 23 Pregunta 24 Pregunta 25		Pregunta 23 Pregunta 24 Pregunta 25		
	Determinar las causas de cualquier desviación	Pregunta 26 Pregunta 27		Pregunta 26 Pregunta 27		Pregunta 26 Pregunta 27
Determinar la efectividad de las normativas de control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito	Categoría 3. Efectividad de las normativas de control interno administrativo					
	Responsabilidad por proceso	Pregunta 28 Pregunta 29	Pregunta 28 Pregunta 29			Pregunta 28 Pregunta 29
	Ejecución de procesos actividades y tareas	Pregunta 30	Pregunta 30			Pregunta 30
	Contribución a la reducción de riesgos	Pregunta 31 Pregunta 32	Pregunta 31	Pregunta 32		Pregunta 31
	Distribución de cargos para llevar un mejor control	Pregunta 33	Pregunta 33			
	Mejoramiento de metas y propósitos	Pregunta 34		Pregunta 34		Pregunta 34
	Logro de los objetivos	Pregunta 35	Pregunta 35	Pregunta 35		Pregunta 35
	Revisión posterior de las actividades	Pregunta 36	Pregunta 36			Pregunta 36
	Planes organizacionales	Pregunta 37	Pregunta 37			
	Prevenir y corregir la deficiencia o irregularidad	Pregunta 38	Pregunta 38			Pregunta 38



10.4. Cronograma de Actividades

Etapas	Actividades	Meses del primer semestre																			
		Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Investigación documental	Planteamiento del Tema			x																	
	Elaboración de Antecedentes				x																
	Planteamiento del Problema						x	x													
	Formulación del problema									x											
	Redacción de la Justificación											x	x								
	Planteamiento de los objetivos														x						
	Elaboración del bosquejo															x					
	Desarrollo del Marco Teórico: Recopilación de la información. Procesamiento de la información.																	x	x	x	



Etapas	Actividades	Meses del primer semestre																			
		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de Instrumentos	Elaboración de la entrevista dirigida al gerente de la microfinanciera	x																			
	Elaboración y aplicación de la guía de observación		x																		
Elaboración del documento final	Aplicación de los Instrumentos de Investigación			x																	
	Elaboración de los Resultados				x	x	X														
	Elaboración de Conclusiones							x													
	Elaboración de Recomendaciones							x													
	Defensa JUDC								x												



10.5. Guía de Entrevistas

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM-Estelí

GUIADE ENTREVISTA

Dirigida a:
Gerente general de ASODENIC

Actualmente estamos realizando la tesis para optar al título de licenciatura en banca y finanzas por lo que solicitamos su colaboración para responder a las interrogantes sus respuestas permitirán determinar la incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC Sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016.

Tema: Control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC Sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016.

Objetivo 1. Identificar los procesos de recuperación de la cartera de crédito que aplica ASODENIC, sucursal Estelí.

Planificación de metas de recuperación

- 1- ¿Quién organiza la planificación de metas de recuperación en micro financiera ASODENIC sucursal Estelí?
- 2- ¿Cómo se crean metas para la recuperación de cartera de créditos?
- 3- ¿Qué procedimientos toman en cuenta para la recuperación de un crédito?

Organización de equipo de trabajo

- 4- ¿Cómo se organizan los equipos de trabajos para la recuperación del crédito?
- 5- ¿Cuáles son las principales funciones que realizan el equipo de trabajo?
- 6- ¿Qué tipo de documentos utilizan para comprobar los resultados?



Aplicación de políticas o lineamientos.

- 7- ¿Qué aspectos consideran importantes para formular nuevas políticas de cobros en la microfinanciera?
- 8- ¿Cómo se lleva a cabo el control en el proceso de recuperación de la cartera de crédito?

Control del proceso de cobro.

- 9- ¿Cuáles son los procedimientos que utilizan para la recuperación de un crédito?
- 10- ¿Cuáles son los resultados obtenidos al aplicar estos procedimientos?

Seguimiento al cliente

- 11- ¿Qué actividad se realiza para darle seguimiento a la cartera de crédito?
- 12- ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al aplicar estas actividades?

Objetivo 2: Describir las normas de control interno administrativo de ASODENIC, sucursal Estelí, aplicable al proceso de recuperación de cartera de crédito.

Analizar las operaciones antes de su realización

- 13- ¿Quién se encarga de analizar las operaciones que se van a realizar en la microfinanciera?
- 14- ¿Quién autoriza las operaciones después de su análisis?

Aplicación de los planes y programas autorizados

- 15- ¿Cómo se da la organización de planes y programas autorizados en la microfinanciera?
- 16- ¿Qué métodos utilizan para ejecutar los planes autorizados?

Inspeccionar y constatar continuamente el trabajo

- 17- ¿Quién se encarga de dar seguimiento a la ejecución del trabajo?
- 18- ¿Qué actividades aplican para inspeccionar el trabajo?
- 19- ¿Cuántas veces realizan inspecciones para asegurarse de que se está cumpliendo con el trabajo?



Supervisión directa

- 20- ¿Con que frecuencia realizan la supervisión directa?
- 21- ¿De qué manera documentan las supervisiones que se realizan?
- 22- ¿Cuál es el objetivo que se proponen con las supervisiones?

Corregir las situaciones problemáticas.

- 23- ¿Cuáles son las dificultades que se presentan con mayor frecuencia respecto a la recuperación de cartera?
- 24- ¿Cómo hacen para proceder ante esta situación? ¿se rigen bajo el reglamento interno o mediante la experiencia del personal directivo?
- 25- ¿Qué medidas aplican ante esta situación?

Determinar las causas de cualquier desviación

- 26- ¿Cómo determinan las desviaciones en el proceso de recuperación de cartera de crédito?
- 27- ¿Cuáles son las posibles causas por las que ocurren desviaciones en el proceso de actividades para la recuperación de créditos?

Objetivo 3: Determinar la efectividad de las normativas de control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito.

Responsabilidad por proceso

- 28- ¿Quién se encarga de asignar específicamente la responsabilidad por cada proceso o actividad en la institución?
- 29- ¿El control de las etapas claves de un proceso se le asigna a un solo equipo de trabajo o contribuyen separadamente?

Ejecución de procesos actividades y tareas

- 30- ¿Cómo se ejecutan las actividades y tareas de la microfinanciera?

Contribución a la reducción de riesgos

- 31- ¿Qué herramientas utiliza para reducir los riesgos?
- 32- ¿Cómo contribuyen los colaboradores para reducir los riesgos?



Distribución de cargos para llevar un mejor control

33- ¿De qué depende el cargo de los colaboradores para llevar un mejor control?

Mejoramiento de metas y propósitos

34- ¿Cuándo consideran que las metas y propósitos se han cumplido?

Logro de los objetivos

35- ¿Cómo reaccionan cuando se han cumplido los objetivos de la microfinanciera ASODENIC?

Revisión posterior de las actividades

36- ¿Cuándo consideran hacer revisión a las actividades efectuadas?

Planes organizacionales

37-¿En base a que se efectúa la evaluación del trabajo realizado en los procesos de recuperación de cartera?

Prevenir y corregir la deficiencia o irregularidad

38- ¿Qué hacen en caso de deficiencia o irregularidades en las operaciones de la microfinanciera?

Objetivo 4: Proponer normativas de fortalecimiento a las normas de control interno administrativo y proceso de recuperación de cartera de crédito aplicada en ASODENIC, sucursal Estelí

Autorizar la otorgación de créditos sobre el límite establecido

39-¿Cuál es el monto mínimo y el máximo de créditos que otorga la microfinanciera?

40-¿La microfinanciera otorga créditos por encima del límite individual establecido?

41- ¿el otorgamiento de un crédito sobre el límite establecido representa un beneficio o un riesgo para la microfinanciera? ¿porque?

Operaciones aprobadas mediante resolución del consejo directivo

42- ¿Qué operaciones son aprobadas mediante la resolución del consejo directivo?



Estimulación del desarrollo económico

43- ¿Cómo contribuye al desarrollo económico de la sociedad microfinanciera ASODENIC, Sucursal de Estelí?

Regular el registro de autorización y funcionamiento de las microfinanzas

44- ¿con que frecuencia es regulada la microfinanciera por parte de la CONAMI?



10.6. Guía de Observación

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM-Estelí
Guía de observación directa

Dirigida a: Larry Halum.
Gerente general de ASODENIC

Actualmente estamos realizando tesis para optar al título de licenciatura en Banca y finanzas por lo que solicitamos su autorización para aplicar guía de observación directa con el fin de investigar el control interno administrativo en el proceso de recuperación de la cartera de crédito de la microfinanciera ASODENIC, sucursal Estelí durante el primer trimestre del año 2016

Tema: Incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de la microfinanciera ASODENIC, sucursal Estelí durante el primer trimestre del año 2016.

Objetivo de la investigación: Evaluar la incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC Sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016.

Aspectos a observar	Aplica	No Aplica	Observaciones
Manual de control interno			
Planificación de metas para la recuperación			
Manual de Políticas de recuperación			
Manual de Procedimiento para el Control y Seguimiento a cartera de crédito			



Llenan el perfil del cliente			
Instrumento de control y seguimiento			
Verificación en la Central de riesgos			
Formato de crédito (solicitud, evaluó, garantías, plan de inversión, otros)			
Historial de crédito			
Plan de trabajo			



10.7. Imágenes de la investigación





ASOCIACION DE OPORTUNIDAD Y DESARROLLO ECONOMICO DE NICARAGUA
(A S O D E N I C)

UG-000

INFORMACION Y ANALISIS FINANCIERO

"PRIMER CICLO"

Metodología: BC GS PI Promotor: _____ Código Promotor Sector Geográfico

Lugar y fecha: _____

I. DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE:

Nombres y Apellidos: _____ Sexo: M F Tipo de Identificación: _____
Estado Civil: Soltero (a) Casado (a) No. de Identificación: _____
Profesión: _____

F. de Nacim. Domicilio: _____

No. Teléfono _____ Propia Alquila de familia

Tiempo de Residir

Nombre del Cónyuge: _____ ¿Trabaja? SI NO Número Telefónico: _____
Lugar de Trabajo: _____ Dirección: _____

Número de Miembros de la familia: _____ De estos ¿Cuántos no tienen ingresos? _____ Código de la Actividad Económica

II. DATOS DEL NEGOCIO:

Tipo de Negocio: _____ Sector: P C S

Dirección del Negocio: _____ Teléfono: _____
Propia Alquila de familia

Tiempo de establecido Tiene registros: SI NO ¿Qué tipo: _____

Número de registros de: Licencia Comercial: _____ Registro de Alcaldía: _____

III. FINANCIAMIENTO DEL NEGOCIO:

¿Cuales han sido sus fuentes de financiamiento: _____

IV. REFERENCIAS:

Donde: _____ Montos: CS _____ Plazos: _____

Si hubiera experiencias de crédito con otras instituciones Bancarias, ONG'S, será obligatorio, tanto para el solicitante como para el fiador, PRESENTAR CARTA DE REFERENCIAS DE CREDITO.

V. PROGRAMAS ESPECIALES:

PROGRAMA ESPECIAL DE PROTECCION AL CLIENTE Y SU FAMILIA:

Cuadro de Beneficiarios del Programa Especial

¿Cuántos pagó por el PEPCF? CS _____

NOMBRES Y APELLIDOS	EDAD	PARENTESCO

VI. DEL CREDITO:

Importe Solicitado CS _____ Plazo Solicitado: _____ (m) F/ de Pago Solicitado S Q M



ASOCIACION DE OPORTUNIDAD Y DESARROLLO ECONOMICO DE NICARAGUA (ASODENIC)

INFORMACION SOCIO ECONOMICA DEL FIADOR

PI-004

Lugar y fecha: _____

Promotor: _____

I. DATOS PERSONALES DEL FIADOR:

Nombres y Apellidos: _____ Sexo: M F Tipo de Identificación: a _____ No. de Identificación: _____

Estado Civil: Soltero (a) Casado (a) Profesión: _____

Fecha de Nacim. _____ Domicilio: _____

No. Teléfono: _____ Propia Alquila de Familia

Tiempo de Residir en esa dirección: _____ Lugar de Trabajo: _____ Dirección: _____

Teléfono: _____ Salario: C\$ _____ Puesto: _____ Tiempo: _____

Nombre del Cónyuge: _____ ¿Trabaja? SI NO Número Telefónico: _____

Lugar de Trabajo: _____ Dirección: _____

Número de miembros de la familia: _____ Nombre de un familiar cercano que no viva con usted: _____

Domicilio: _____ Teléfono: _____

Si el fiador es asalariado es obligación presentar constancia salarial actualizada y copia de su colilla de Seguro Social, para los casos en que fuesen personas con ingresos propios deben presentar situación financiera del negocio en el formato GS/PI-003 (Situación financiera del negocio).

II. REFERENCIAS: Ha tenido crédito; SI NO, ¿Dónde? _____ Si hubiera experiencias de crédito con otras instituciones Bancarias u ONG's, será obligatorio, tanto para el fiador, PRESENTAR CARTAS DE REFERENCIAS DE CREDITO.

El Fiador Solidario es codeudor, por lo tanto legalmente se convierte en el principal pagador.

FIRMA DEL FIADOR

III. COMENTARIOS DEL PROMOTOR EN RELACION AL FIADOR SOLIDARIO:

FIRMA DEL PROMOTOR

FIRMA DEL SUPERVISOR





**ASOCIACIÓN DE OPORTUNIDAD Y DESARROLLO
ECONÓMICO DE NICARAGUA
(ASODENIC)**

UG-012

CONTROL DE LA CAPACITACIÓN PRE Y POST CRÉDITO

Bancos de Confianza: Grupos Solidarios: Préstamos Individuales:

Capacitación Pre Crédito	Capacitación Post Crédito
Fecha de Capacitación: ___ / ___ / ___	Fecha de Capacitación: ___ / ___ / ___
Encuentro Número: _____	Encuentro Número: _____
Tiempo de Duración: _____ (Horas)	Tiempo de Duración: _____ (Horas)
Número de Miembros: _____	Número de Miembros: _____
Temática de Capacitación: _____	

**ASOCIACIÓN DE OPORTUNIDAD Y DESARROLLO ECONÓMICO DE NICARAGUA
(ASODENIC)**

AVISO DE MORA

UG-004

N° _____

NOMBRE DEL CLIENTE: _____ METODOLOGIA: BC GS PI

Saldos Vencidos : CS _____ Número de Cuotas Atrasadas: Días en Mora:

Valor de la Mora CS _____ Motivos del Atraso: _____

Fecha límite que deberá ponerse al día:

En la ciudad de _____, el día _____ de _____ del _____

Firma Promotor ASODENIC

Firmas del Cliente

Firma del Fiador

Firma del Fiador: Expediente. (Rosado, Amarillo)