UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

TEMA:

"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS: CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA ACREDICOM R.L., AGENCIA SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS".

ASESOR: LIC. JORGE EDUARDO VELÁSQUEZ FUENTES

REVISOR: MSC. EDVIN DARDÓN GONZÁLEZ

FERNANDO JOSÉ VÁSQUEZ FUENTES

CARNÉ: 201945327

SAN MARCOS, 11 DE MARZO DE 2025

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

CONSEJO DIRECTIVO

MSc. Juan Carlos López Navarro	Director
Licda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos	Secretaria Consejo Directivo
Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado	Representante de Docentes
Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón	Representante Estudiantil
Br. Luis David Corzo Rodríguez	Representante Estudiantil

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

COORDINACIÓN ACADÉMICA

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios Morales	Coordinador Carreras técnico en Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con orientación en Agricultura Sostenible
Lic. Heliuv Edilzar Vásquez Navarro	Coordinador Carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación
Licda. Aminta Esmeralda Guillén Ruiz	Coordinadora Carrera de Trabajo Social, Técnico y Licenciatura
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de Empresas, Técnico y Licenciatura
Lic. Mauro Estuardo Rodríguez Hernández	Coordinador Carrera de Abogado y Notario y Licenciatura en ciencias Jurídicas y Sociales
Dr. Byron Geovany García Orozco	Coordinador Carrera Médico y Cirujano
Lic. Nelson de Jesús Bautista López	Coordinador Pedagogía Extensión de San Marcos
Licda. Julia Maritza Gándara González	Coordinadora Extensión de Malacatán
Licda. Mirna Lisbet de León Rodríguez	Coordinadora Extensión de Tejutla
Lic. Marvin Evelio Navarro Bautista	Coordinador Extensión de Tacaná
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador del Instituto de Investigación
Lic. Mario René Requena	Coordinador de Área de Extensión
Ing. Oscar Ernesto Chávez Ángel	Coordinador Carrera de Ingeniería Civil
Lic. Carlos Edelmar Velásquez González	Coordinador Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Lic. Danilo Alberto Fuentes Bravo	Coordinador Carrera Profesorado en

Lic. Yovani Alberto Cux Chan

Educación Primaria Bilingüe Intercultural
Coordinador Carreras Sociología, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

DEPARTAMENTO DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de Empresas, Técnico y Licenciatura
Lic. Byron Lionel Orozco García	Coordinador del Ejercicio Profesional Supervisado
MSc. Edvin Dardón González	Secretario
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Supervisor de EPS
PhD. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	Supervisor de EPS
Lic. Rudy Alberto Jui Kunze	Supervisor de EPS
Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes	Supervisor de EPS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

TRIBUNAL EXAMINADOR

MSc. Juan Carlos López Navarro	Director
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de Empresas, Técnico y Licenciatura
Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes	Asesor
MSc. Edvin Dardón González	Revisor

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos

San Marcos, 20 de septiembre de 2024

Ing. Víctor Manuel Fuentes
Coordinador de la Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos

De manera atenta me dirijo a usted para remitirle con DICTAMEN FAVORABLE en mi calidad de ASESOR, el trabajo de graduación con la modalidad Investigación Acción, que constituye el trabajo de graduación de la estudiante: **Fernando José Vásquez Fuentes** carné No. **201945327**, titulado: **"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS: CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA ACREDICOM R.L., AGENCIA SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS."**.

En virtud de reunir los requisitos metodológicos y académicos que exigen las normas y reglamentos de la carrera de Administración de Empresas de este Centro Universitario, se somete a consideración de las instancias académicas convenientes para que el estudiante continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes
Colegiado 16,659
Asesor

C.C. archivo.

San Marcos 15 de octubre de 2024

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO
DE SAN MARCOS

Ingeniero:
Víctor Manuel Fuentes López
Coordinador
Carrera de Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos
Edificio.

Respetable Ingeniero.

Atentamente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que con base al nombramiento emitido por el departamento de EPS, se me asigna como **ASESOR ESPECIFICO** del **INFORME INDIVIDUAL** en su modalidad de **INVESTIGACIÓN ACCIÓN**, titulado *"Optimización del sistema de control interno en el proceso de otorgamiento de créditos: caso de estudio cooperativa ACREDICOM R.L., agencia San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos."* Presentado por el estudiante: Fernando José Vásquez Fuentes**,** quien se identifica con carné no. 201945327**.**

Al respecto, me permito informarle que he revisado dicho trabajo, habiendo concluido con el respectivo proceso, respetando las normas que para el efecto establece nuestra unidad académica, por lo que, en virtud de lo anterior, el suscrito ha quedado satisfecho, emitiendo para el efecto **OPINION FAVORABLE,** para que el referido trabajo pueda seguir con los trámites correspondientes para el acto de investidura.

Se agradece la atención dada la presente; sin otro particular, me es grato suscribirme de ustedes.

Deferentemente:

Edvin Bernardo Dardón González
Revisor

ID Y ENSEÑAD A TODOS.

cc. archivo

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

San Marcos, 04 de marzo de 2025

Miembros Comisión de EPS
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos
Edificio.

Respetuosamente, me permito informarles que de acuerdo al nombramiento respectivo en mi calidad de encargada de la Comisión de Redacción y Estilo de la Carrera de Administración de Empresas, he tenido a la vista el trabajo de graduación denominado **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS, CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA ACREDICOM R.L. AGENCIA SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS,** modalidad investigación-acción, presentado por el estudiante **FERNANDO JOSÉ VÁSQUEZ FUENTES** carné **201945327** previo a optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, y en virtud que el referido informe, a mi consideración, cumple con los lineamientos establecidos, me permito emitir DICTAMEN FAVORABLE para que se traslade a donde corresponde y se continúe con el proceso administrativo respectivo.

Atentamente.

Licda. Gladys del Rosario Mérida Pérez
Encargada Comisión de Redacción y Estilo
Carrera Administración de empresas

Transc. EPSADMONCUSAM 09-2025
Marzo 6 de 2025

Ingeniero:
Víctor Manuel Fuentes López
Coordinador Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos.

Para su conocimiento y efectos, transcribo a usted el punto DECIMO PRIMERO del acta no. 001-2025 de sesión ordinaria del Departamento del Ejercicio Profesional Supervisado realizada de manera presencial en el salón del Centro de Computo el día viernes 6 de marzo de 2025, que dice:

DECIMO PRIMERO: Se tuvo a la vista la solicitud presentada el día 6 de marzo del año 2025, por el estudiante: Fernando José Vásquez Fuentes, carné: 201945327, la cual dice:

En mi calidad de estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) y contando con los dictámenes favorables para mi informes, tanto del asesor Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes; como del Revisor MSc. Edvin Bernardo Dardón González; solicito se autorice la emisión del **DICTAMEN FINAL** para el mismo, que esta denominado: *"Diagnóstico y propuesta de investigación para la optimización del sistema de control interno cooperativa Acredicom R.L"*.

Para lo cual el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera Administración de Empresas, de conformidad con el artículo 24 inciso d, del normativo vigente, por unanimidad, **APRUEBA** el Trabajo denominado *"Diagnóstico y propuesta de investigación para la optimización del sistema de control interno cooperativa Acredicom R.L"*. Presentado por el estudiante: **Fernando José Vásquez Fuentes, carné: 201945327,** presentado como informe final de Trabajo de Graduación. El presente acuerdo deberá remitirse a la Coordinación de la Carrera de Administración de Empresas para su conocimiento y efectos de conformidad con la normativa vigente del Ejercicio Profesional Supervisado.

MSc. Edvin Bernardo Dardón González
Secretario
Departamento Ejercicio Profesional Supervisado
Administración de Empresas USAC - CUSAM

CC. Archivo.

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos | CUSAM
COORDINACIÓN ACADÉMICA

Transc.COACUSAM-134-2025
13 de marzo 2025

ESTUDIANTE: FERNANDO JOSÉ VÁSQUEZ FUENTES
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso a) subinciso a.32) del Acta No. 005-2025**, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 12 de marzo de 2025, que dice:

"QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: a) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. a.32) La Coordinación Académica conoció Providencia No. CAECUSAM-44-2025, de fecha 11 marzo de 2025, suscrita por el Ing. Victor Manuel Fuentes López, Coordinador Carrera Administración de Empresas, a la que adjunta solicitud del estudiante: FERNANDO JOSÉ VÁSQUEZ FUENTES, Carné No. 201945327, en el sentido se le **AUTORICE IMPRESIÓN** DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS, CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA ACREDICOM R.L., AGENCIA SAN PEDDRO SACATEPEQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Comisión de Revisión y Coordinador de Carrera, **ACORDÓ: AUTORIZAR IMPRESIÓN** DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS, CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA ACREDICOM R.L., AGENCIA SAN PEDDRO SACATEPEQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, al estudiante: FERNANDO JOSÉ VÁSQUEZ FUENTES, Carné No. 201945327, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS."
Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez
Coordinador Académico

c.c. Archivo
REOS/ejle

DEDICATORIA

A DIOS: El creador de todo y el único que merece gloria y honra, quien nos da la sabiduría, entendimiento y fortaleza para sobrellevar cada uno de los retos y desafíos que nos presenta la vida. Porque a lo largo de esta trayectoria académica no me desampara y siempre tiene misericordia de mi persona.

A MIS PADRES: Luis Fernando Vásquez Maldonado y Rosa Yaneth Fuentes Miranda quienes son un ejemplo de esfuerzo, humildad, responsabilidad y sacrificios que permiten alcanzar este logro académico. Gracias a sus consejos, regaños y palabras llenas de sabiduría, que permiten formar mi carácter y la persona en la que me he convertido,

A MI ABUELA: Hermelinda Ester Vásquez Maldonado quien siempre me brinda su apoyo y consejos, mi segunda madre, la que siempre me brinda palabras llenas de sabiduría y me ínsita a esforzarme por conseguir ser una mejor persona y un mejor profesional.

A LA USAC-CUSAM: Querida y gloriosa casa de estudios, que se ha vuelto no solo una sede educativa si no el hogar de quienes buscamos formar un mejor futuro. Estoy orgulloso de ser san carlista y de formar parte de tan prestigiosa Universidad.

A LA COOPERATIVA ACREDICOM R.L: A la Agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, prestigiosa institución, que me abre las puertas no solo para ser un colaborador más, en busca del sustento familiar y la superación personal, pero que además en esta oportunidad me permite realizar el proceso de culminación de estudios correspondiente al ejercicio profesional supervisado.

ÍNDICE

1 RESUMEN i
2 INTRODUCCIÓN 12
3 OBJETIVOS 14
3.1 Objetivo general. 14
3.1.1 Objetivos específicos. 14
4 JUSTIFICACIÓN 15
5 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO 17
5.1 Marco teórico 17
5.1.1 Sociedad cooperativa. 17
5.1.2 Crédito 18
5.1.3 Otorgamiento de crédito 18
5.1.4 Control interno. 21
5.1.5 Prácticas de optimización en la gestión de otorgamiento de créditos. 21
5.1.6 Normativas aplicables al proceso de otorgamiento de créditos. 24
5.1.7 Antecedentes del caso de estudio (estudios similares). 28
5.2 Marco metodológico 31
5.2.1 Enfoque. 31
5.2.2 Técnicas de recolección de datos. 31
5.2.3 Tipo de investigación. 32
5.2.4 Delimitaciones. 32
5.2.5 Población u objeto de estudio 33
6 CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO 35
6.1 Descripción de la cooperativa ACREDICOM RL 35
6.1.1 Historia. 35

6.1.2 Visión. 35
6.1.3 Misión. 36
6.1.4 Valores....36
6.2 Diagnóstico empresarial Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos....36
6.2.1 Área técnica.....36
6.2.2 Área administrativa.....37
6.2.3 Área de Mercadeo.....40
6.2.4 Área legal. 41
6.2.5 Área financiera. 42
6.3 Análisis de la situación actual del sistema de control interno en el otorgamiento de créditos de la Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos 44
6.3.1 FODA del área.....46
6.3.2 Análisis e interpretación de resultados. 48
6.3.3 Matriz de priorización.....58
6.3.4 Diseño de árboles de problemas y objetivos para el problema prioritario.....61
6.3.5 Pronósticos y recomendaciones.....63
7 CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN 64
7.1. Descripción de la propuesta....64
7.1.1 Guía para revisión de expedientes. 65
7.1.2 Tabla de punteo recomendable. 65
7.1.3 Herramienta de punteo para aprobación de expedientes. 65
7.2 Plan de implementación....67
7.2.1 Propuesta de optimización del Sistema de Control Interno en el Proceso de Otorgamiento de Créditos. 67
7.2.2 Implicaciones prácticas de la propuesta....79

7.2.3 Fortalezas y Debilidades de la propuesta. 88
7.3 Resultados esperados 90
7.3.1 Beneficios proyectados para la Cooperativa ACREDICOM R.L. y departamento a fin. 90
7.3.2 Control interno y otorgamiento de crédito. 90
8 CONCLUSIONES 94
9 RECOMENDACIONES 95
10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 96
11 ANEXOS 99

Índice de tablas

Tabla 1. Jefes inmediatos del área de crédito 38
Tabla 2. Empleados activos 38
Tabla 3. Índices morosos de los últimos 6 meses 43
Tabla 4. Datos generales de los índices de rendimiento (2024) 44
Tabla 5. FODA área de créditos....46
Tabla 6. Matriz de priorización en base a problemas priorizados 59
Tabla 7. Guía para la revisión de expedientes 68
Tabla 8. Tabla de punteo recomendable 73
Tabla 9. Herramienta de punteo para aprobación de expedientes 75
Tabla 10. Recursos plan de implementación 82
Tabla 11. Planificación capacitación....85
Tabla 12. Fortalezas y debilidades de la propuesta....88
Tabla 13. Tiempos y resultados esperados 92

Índice de gráficas

Gráfica 1. Evaluación de la eficiencia y efectividad durante el proceso actual de revisión de créditos....48
Gráfica 2. Número ideal de créditos a revisar y autorizar para optimizar el proceso 50
Gráfica 3. Importancia de criterios en la decisión de crédito con modelo de las 5C 51
Gráfica 4. Criterio de las 5c con la mayor importancia durante la autorización de créditos 53

Índice de diagramas

Diagrama 1. Árbol de problemas 61
Diagrama 2. Árbol de objetivos 62
Diagrama 3. Optimización proceso de aprobación de créditos....78
Diagrama 4. Procedimiento implementación de propuesta 81

1 RESUMEN

El presente estudio trata de una evaluación del proceso de revisión de créditos en la Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, para identificar áreas de mejora y desarrollar una propuesta que fortalezca la gestión operativa. El problema es pertinente ya que el proceso actual de revisión y autorización de expedientes de créditos presenta varias dificultades, para los agentes que intervienen en el proceso, siendo estos; el revisor de créditos, y el Comité Técnico de Créditos (órgano interno encargado de las deliberaciones finales respecto a la aprobación o denegación de créditos). La problemática Ocasiona deficiencias operativas, como; la falta de unanimidad en las decisiones tomadas, reuniones de Comité muy prolongados y disparidad en la priorización de criterios de aprobación de expedientes.

El objetivo del estudio gira en torno a la optimización del sistema de control interno en el proceso de otorgamiento de créditos, de manera que a través del desarrollo de una propuesta de solución se pudiera mejorar el proceso, haciendo este más eficiente. Todo se desarrolla en el marco de una investigación acción, utilizando la metodología del enfoque mixto y optando por utilizar técnicas de recolección de información que permiten la consolidación de datos relevantes y significativos, siendo esta la observación participativa, encuesta y entrevista. Las conclusiones generales demuestran que el proceso en general tiene gran margen de mejora, siempre y cuando el Comité y revisor tengan apoyo de herramientas que les facilite sus funciones específicas y favorezca la forma de trabajo y dinámicas actuales de revisión en la agencia,

Palabras clave: Otorgamiento de créditos, investigación-acción, control interno, eficacia operacional, criterios de valuación de créditos, optimización de procesos.

2 INTRODUCCIÓN

En el sector financiero, especialmente en las instituciones crediticias, la capacidad de gestionar y evaluar eficazmente las solicitudes de préstamos es fundamental para mantener la salud financiera y operativa de la organización. Este proceso de evaluación y aprobación requiere no sólo un marco legal conveniente y criterios de evaluación claros y precisos, sino también una gestión eficaz del tiempo y los recursos. Las mejores prácticas en materia de gestión de riesgos son aquellas que van dirigidas a la evaluación de los riesgos financieros, principalmente, el riesgo crediticio, de liquidez y riesgo operativo. Este enfoque requiere que las instituciones que se dedican a colocación de recursos financieros, se satisfagan y se aseguren de identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos a que están expuestos.

Los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios, "Movimiento Campesino del Altiplano" Responsabilidad Limitada "ACREDICOM" R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, están encaminados a mejorar el bienestar económico y social de todos sus asociados. Los créditos que otorga "ACREDICOM" R.L están orientados, para la creación, ampliación, y fortalecimiento de actividades productivas agrícolas, pecuarias, comercio, servicios, artesanías, entre otras; sean estas explotadas individualmente, por el núcleo familiar, o por asociación con otras personas, micro y pequeñas empresas; por esto se hace necesario velar porque exista un adecuado manejo de los recursos colocados, que se administren de forma eficiente y con niveles de riesgo aceptables para la actividad que desarrollan.

Sin embargo, se detectó ineficiencias en el proceso de otorgamiento de crédito por parte del Comité Técnico de Créditos de Agencia, esto se ha derivado de la falta de unanimidad de las decisiones tomadas en las sesiones de Comité (donde se toman las deliberaciones finales), causadas por la falta de consistencia al priorizar los criterios de evaluación y la duplicidad de tareas en las fases de revisión de parte del revisor de créditos, debido a una deficiente introducción al puesto, lo que ocasiona, la falta de determinación de parte de revisor de créditos, en el rechazos de expedientes, esto porque desconoce y/o ignora de los criterios de revisión.

En función de lo expuesto, se tiene el objetivo de evaluar detenidamente, el proceso que actualmente se lleva, de revisión y autorización de créditos, para poder determinar áreas de mejora que puedan agilizar y fortalecer la toma de decisiones desde el revisor de créditos, hasta el comité

en general. Para esto, se consideran aspectos generales para el análisis, evaluación, aprobación o denegación de las solicitudes crediticias, fortaleciendo el área de créditos de la agencia, incluyendo controles internos que aseguren un servicio continuo a sus asociados, quienes son la prioridad de la agencia, y de la cooperativa en general.

El presente estudio se compone de cuatro capítulos. En el primero "Marco Teórico" se conforma de teorías, definiciones y desarrollo de conceptos clave para comprender mejor la temática de estudio referente al control interno, proceso de otorgamiento de crédito, y criterios de que intervienen en la toma de decisiones, entre otros temas de estudio. El segundo capítulo "Diagnóstico Situacional" proporciona la situación actual de la agencia y se adentra en el área de créditos y los sujetos de estudio que forman parte del entorno específico. En el tercer apartado "Marco Metodológico" se indica el enfoque de la investigación, tipo, técnicas de recolección de datos, delimitaciones y la población. El cuarto apartado "Plan de Acción" se desarrolla la propuesta especifica, su justificación, el plan de implementación, los involucrados, responsables y los resultados esperados. Finalmente se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Desarrollar una herramienta de evaluación y aprobación de créditos que facilite una mejor evaluación de expedientes y una toma de decisiones más informada a través de procedimientos estandarizados y bien definidos.

3.1.1 Objetivos específicos.

Ofrecer un mecanismo de punteo de créditos para la clasificación de créditos en relación de su aprobación o no aprobación.

Agilizar los tiempos de las reuniones del Comité Técnico de Créditos de Agencia, desde la presentación de expedientes hasta la aprobación de estos.

Basar la toma de decisiones en el análisis de los principales criterios utilizados en la Cooperativa. (Carácter, Capacidad de pago, Capital, Condiciones y Colateral).

4 JUSTIFICACIÓN

En la Cooperativa ACREDICOM R.L. actualmente se ha identificado que la actividad de revisión y aprobación de crédito es un problema que consume tiempo y frecuentemente obstaculiza las labores de los miembros del Comité, ya sea por la tardía duración de la presentación de solicitudes, o porque en ocasiones las mismas están incompletas o mal estructuradas. Para combatir este problema, es fundamental la implementación de una herramienta de puntuación y valoración de criterios para la aprobación de créditos. La propuesta consiste en una herramienta que se adapta perfectamente al sistema generador de créditos (Work Flow) y le permite al asesor plantear su solicitud desde las "5 Cs" del crédito: Carácter, Capacidad de pago, Condiciones, Colateral y Capital; además al revisor y al Comité, revisar y verificar cada uno de estos criterios de manera organizada y sistemática.

El objetivo principal de esta propuesta es proporcionar una herramienta que no sólo agilice el proceso de revisión, sino que también mejore la calidad de las discusiones llevadas a cabo por el Comité Técnico de Crédito, así como la toma de decisiones. Utilizando aspectos específicos previamente acordados con los miembros del comité, esta herramienta asegura que cada puntuación asignada sea relevante a los criterios evaluados que contienen los expedientes de crédito presentados en las sesiones de comité. Esto no sólo ahorra tiempo, sino que también asegura que sólo se consideren para su aprobación las solicitudes que cumplan criterios específicos, además de que también respalda la toma de decisiones y garantiza que estas sean decisiones informadas.

El revisor también es beneficiado con la implementación de esta herramienta, ya que la misma le da instrucciones detalladas sobre cómo evaluar una solicitud de crédito basada en los cinco criterios establecidos. Esto da lugar a que el revisor pueda realizar revisiones coherentes y oportunas, al conocer cada aspecto y aprender la perspectiva de la guía sobre ellos. Esto no sólo simplifica el proceso de revisión, sino que también, impide que las solicitudes mal trabajadas o que no apliquen, sean presentadas en las reuniones del comité de agencia y que además sea elevada a comités superiores. Además, este mecanismo tiene un efecto significativo en la efectividad y el ahorro de tiempo de las sesiones del comité. La evaluación cuantitativa antes de la autorización permitirá al revisor rechazar y denegar créditos que no aplican, concluyendo así procesos y ahorrando tiempo.

El Comité puede utilizar la herramienta, para concentrarse en los factores más importantes y puntuales, para tomar decisiones, eliminando la necesidad de revisar los detalles del protocolo que no afectan a las aprobaciones de préstamos, como por ejemplo los recibos de servicios públicos. El revisor tendrá la responsabilidad meramente de garantizar el cumplimiento de estos aspectos y se asegurará de que se cumpla con los requisitos obligatorios, descritos en el manual de procedimientos y gestión de créditos. Esta herramienta no sólo beneficiará al revisor de créditos y al Comité Técnico De Créditos de la agencia, sino también a los miembros de la Cooperativa. La revisión y aprobación del crédito se hace más transparente, eficiente y de calidad, lo que resulta en un sistema más confiable y eficaz que mejora el crecimiento de la cartera de créditos y contribuye al crecimiento sano de la Cooperativa, reduciendo riesgos de morosidad.

5 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

5.1 Marco teórico

5.1.1 Sociedad cooperativa.

Las cooperativas son instituciones financieras legalmente establecidas que están al servicio de sus asociados, estas cooperativas tienen personalidad jurídica propia y diferenciada de la de sus miembros. Asimismo, tienen como objetivo promover la inclusión financiera y contribuir al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Gracias a su estructura democrática, facilitan que los asociados participen de manera activa en las decisiones importantes de la cooperativa. En Guatemala por estas instituciones están reguladas por el Decreto 82-78 [Congreso de la república] (Ley General de las Cooperativas, 1978).

a Tipos de sociedades cooperativas en Guatemala.

Las cooperativas pueden desarrollar cualquier actividad lícita compatible con los principios y el espíritu cooperativista. La Ley General de las Cooperativas el su artículo 5 clasifica a las cooperativas en dos rubros; especializadas e integrales. Las cooperativas especializadas serán aquellas que se dediquen exclusivamente a una única actividad, ya sea económica, social o cultural, como la agricultura, la ganadería, la artesanía, la comercialización, el ahorro y crédito, el transporte, la vivienda, los seguros, entre otras (Ley General de las Cooperativas, 1978), por otro lado, las cooperativas integrales se encargarán de diversas actividades económicas, sociales o culturales, con el propósito de satisfacer necesidades relacionadas y complementarias de sus miembros (Ley General de las Cooperativas, 1978).

b Principios.

En cuanto a los principios de las cooperativas, el artículo 4 de la Ley General de las Cooperativas, menciona que estas instituciones deben “Funcionar conforme a los principios de libre adhesión, retiro voluntario, interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa e igualdad de derechos y obligaciones de todos sus miembros”. Estas cooperativas toman en cuenta principios como la igualdad y democracia en su forma de trabajo promoviendo la educación y la integración cooperativa, así como el desarrollo de servicios sociales, para mejorar el bienestar socioeconómico de sus miembros (Ley General de las Cooperativas, 1978).

5.1.2 Crédito.

De acuerdo con (scotiabankcolpatria, s.f.), un crédito es un préstamo monetario otorgado a una persona con el compromiso de reembolsar el monto recibido, junto con un porcentaje de intereses, dentro de un plazo específico acordado entre el acreedor y el deudor. Este tipo de operación financiera implica una relación de confianza, en la cual ambas partes establecen condiciones como el monto, la tasa de interés y el plazo de pago. El cumplimiento de los términos acordados es fundamental, ya que el incumplimiento puede afectar el historial crediticio del deudor, así como al sistema financiero de la institución prestamista.

5.1.3 Otorgamiento de crédito.

De acuerdo con (Montaña 2019, p. 118) "la operación de otorgamiento de crédito es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujeto a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación". El autor sugiere que la concesión de crédito implica un proceso estructurado dentro de una empresa que no solo involucra la entrega de bienes o servicios, sino también la gestión de las condiciones que garantizarán su devolución, lo cual es clave para la estabilidad financiera de la empresa. A continuación, se mencionan los componentes y elementos principales que intervienen en el otorgamiento de crédito;

a Criterios de aprobación de créditos (5C's del crédito).

De acuerdo con (Westreicher, 2022) Las 5 C's del crédito son cinco elementos y criterios de aprobación de créditos que se evalúan de una persona para determinar su nivel de riesgo crediticio. Las 5c's son las siguientes:

- Carácter: Se refiere a la confianza que un cliente genera y su comportamiento respecto al cumplimiento de sus obligaciones financieras. Se evalúa el historial de pagos y la reputación del solicitante, siendo favorable si mantiene una buena relación con las entidades bancarias.
- Capacidad: Este aspecto se centra en los medios económicos del cliente para cumplir con sus obligaciones financieras. Se analiza su historial crediticio y flujo de ingresos, evaluando si tiene los recursos suficientes para pagar la deuda a tiempo.

- Capital: Es el dinero o bienes propios que el deudor ha invertido en su negocio o empresa. Se considera positivo que el deudor no dependa únicamente de deuda externa, ya que la inversión propia sugiere mayor compromiso y diligencia en la gestión financiera.
- Colateral: Es el activo que el deudor ofrece como garantía en caso de incumplimiento. Puede ser un bien mueble o inmueble, o incluso un aval que asuma la deuda si el deudor no cumple con el pago.

b Proceso de otorgación de créditos.

El proceso de otorgación de préstamos incluye varias etapas clave diseñadas para evaluar la elegibilidad del solicitante y garantizar una gestión adecuada del riesgo crediticio. El proceso es el siguiente:

- Solicitud de préstamo: Este proceso comienza cuando el prestatario solicita un préstamo. Esta aplicación contiene información personal, financiera y con fines de préstamo.
- Verificación de documentos: Una vez recibida una solicitud, se verificará la autenticidad y exactitud de los documentos proporcionados, como declaraciones de pérdidas y ganancias, extractos bancarios e informes fiscales, respaldo y legalidad de los documentos presentados.
- Puntaje crediticio: Los prestamistas evalúan la solvencia de un solicitante analizando su solvencia, historial de pagos, deudas actuales y préstamos vigentes
- Aprobación del préstamo: Después de la evaluación, se preparará un documento de aprobación del préstamo que incluye detalles como la solvencia del solicitante y los términos del préstamo propuestos
- Desembolso del préstamo: Una vez aprobado, se finalizarán los términos del préstamo y los fondos se desembolsarán al prestatario en una suma global o en cuotas de acuerdo con los términos acordados
- Servicio de préstamos: La fase final implica gestionar la relación continua entre prestamista y prestatario, garantizar el cumplimiento de los pagos y brindar atención al cliente durante todo el plazo del préstamo

c Riesgos de otorgamiento de créditos.

(Cesce, s.f. párr. 1) comenta que "El riesgo de crédito, o riesgo crediticio, es la posibilidad que tiene un acreedor de sufrir pérdidas derivadas de un impago, parcial o total, de los créditos concedidos a sus clientes/deudores en una operación financiera o comercial". Los riesgos en el otorgamiento de créditos pueden clasificarse según las causas que les dan origen. Uno de los principales riesgos es el riesgo de liquidez, que se refiere a la posibilidad de que una institución enfrente pérdidas debido a malas decisiones en la gestión de sus recursos monetarios. Este riesgo puede surgir por errores en la función de tesorería, lo que impide a la institución cumplir con los pagos solicitados por los clientes.

Otro riesgo relevante es el riesgo de impago, que ocurre cuando el prestatario no cumple con sus obligaciones contractuales en la fecha acordada, lo que afecta directamente la solvencia y estabilidad financiera de la entidad, pudiendo generar complicaciones en la liquidez de la institución. Además, está el riesgo de concentración, que se presenta cuando la institución tiene una gran exposición a un solo prestatario o sector económico específico. Si dicho prestatario o sector enfrenta dificultades financieras, la institución puede sufrir pérdidas significativas debido a la falta de diversificación en sus créditos, lo que aumenta la vulnerabilidad de la entidad ante fluctuaciones del mercado.

El riesgo operacional se refiere a las pérdidas financieras que pueden ocurrir debido a eventos inesperados en el entorno operativo y tecnológico de la entidad, como fallos en sistemas o procesos internos. Según Martínez (2009), este tipo de riesgo abarca eventos fuera del control directo de la organización, pero que pueden generar un impacto considerable en su estabilidad. Por último, el riesgo legal está relacionado con los contratos y la gestión de recursos, como los préstamos, certificados de depósitos o bonos de inversión. Este riesgo puede surgir cuando existen problemas legales en los acuerdos, lo que puede resultar en la invalidación de contratos o litigios que afecten las finanzas de la entidad.

5.1.4 Control interno.

Es esencialmente un conjunto de procedimientos y prácticas diseñadas para asegurar el funcionamiento eficiente de la empresa, proteger los recursos de la empresa y alcanzar objetivos estratégicos, además de prevenir y detectar fraudes y errores (ACTUALICESE, 2021).

a Componentes del control interno.

- Ambiente de control: Es el conjunto de factores organizacionales que promueven una actitud positiva hacia el control interno, a través de las acciones y valores de los jerarcas y empleados. Fomenta el uso de controles informales basados en creencias y actitudes, en lugar de un control burocrático centrado solo en procedimientos.
- Valoración del riesgo: Consiste en identificar y analizar los riesgos, tanto internos como externos, que pueden afectar los objetivos de la institución. Implica un sistema para detectar y gestionar estos riesgos, permitiendo una toma de decisiones eficaz para prevenir y enfrentar posibles consecuencias.
- Actividades de control: Son los métodos, políticas y procedimientos implementados para identificar, gestionar y minimizar los riesgos. Su objetivo es asegurar una gestión eficiente de recursos y procesos, permitiendo una respuesta adecuada ante posibles contingencias y garantizando el cumplimiento de los objetivos.
- Sistemas de Información: Incluyen los sistemas que gestionan la información y comunicación dentro de la institución, permitiendo la captura, procesamiento y transmisión de datos relevantes. Estos sistemas son esenciales para la gestión documental y la prevención de desvíos en los objetivos organizacionales.

5.1.5 Prácticas de optimización en la gestión de otorgamiento de créditos.

“La optimización de procesos es la disciplina que adapta continuamente los procesos con el fin de mejorarlos. Para eso se debe hacer un análisis y, así, identificar los puntos deficientes y encontrar las soluciones para perfeccionarlos” (SYDLE, 2023, párr. 1). Las siguientes acciones/medidas se consideran indispensables en la búsqueda de una mejor eficiencia operativa en el contexto de otorgamiento de créditos;

a Tecnología e Innovación en el Proceso de Créditos.

De acuerdo con (moonflow, 2024) la tecnología mejora notablemente la precisión en la evaluación de los clientes al permitir un análisis más detallado de sus datos financieros, lo que facilita la identificación de aquellos con menor riesgo para la concesión de créditos. De acuerdo con el autor, la integración de tecnología en el sector financiero ofrece múltiples beneficios. Primero, aumenta la transparencia y seguridad al mantener registros inmutables, lo que reduce el riesgo de fraudes y manipulaciones. Además, elimina intermediarios, acelerando el proceso de otorgamiento de créditos y reduciendo los costos operativos. La automatización de contratos inteligentes acelera las decisiones crediticias. Finalmente, la creación de historiales crediticios descentralizados y confiables abre el acceso a financiamiento para sectores no bancarizados, ampliando la inclusión financiera.

b Identificación y evaluación de riesgos crediticios.

Para gestionar de manera efectiva el riesgo crediticio, las instituciones financieras deben inicialmente identificar y evaluar los diversos riesgos vinculados a las actividades de crédito. Esto conlleva llevar a cabo un análisis detallado de las características cualitativas y cuantitativas del prestatario y en caso de ser necesario también de su garante o terceras personas involucras en beneficio del otorgamiento del crédito, las tendencias del sector, los factores económicos y otras variables pertinentes que afecten directamente al retorno del capital. Los pasos clave para identificar y evaluar los riesgos crediticios incluyen:

- Identificación del riesgo crediticio: Esto incluye la evaluación de factores como el historial crediticio, la relación deuda-ingresos, garantías y riesgos específicos de la industria.
- Evaluación del riesgo crediticio: Esto implica asignar calificaciones crediticias o puntuaciones basadas en la solvencia del prestatario y la probabilidad de incumplimiento.
- Modelos de riesgo crediticio: La utilización de modelos de riesgo crediticio puede ayudar a cuantificar el riesgo crediticio y predecir la probabilidad de incumplimiento.

c Políticas y procedimientos de riesgo de crédito.

Implementar políticas y procedimientos robustos en cuanto al riesgo crediticio, es esencial para reducir dicho riesgo y asegurar la uniformidad en las prácticas crediticias, así como garantizar un proceso crediticio apegado a la ley. Estas políticas ofrecen un marco para gestionar el riesgo crediticio y actúan como directrices para tomar decisiones relacionadas con el crédito y establecer límites crediticios (fastercapital, 2024). Los componentes clave de Políticas y procedimientos eficaces de riesgo crediticio incluyen:

- Estándares de suscripción: Garantizan que los préstamos solo sean otorgados a prestatarios que cumplan con criterios específicos, como puntajes crediticios, niveles de ingresos y relaciones deuda-ingresos.
- Límites de crédito y exposición: Establecer límites de crédito y límites de exposición para prestatarios individuales y sectores industriales ayuda a controlar el riesgo de crédito. Al diversificar la cartera y establecer límites de crédito adecuados, las instituciones financieras podrán reducir el impacto de posibles incumplimientos.
- Apetito y tolerancia al riesgo: Definir los niveles de tolerancia al riesgo de la organización es fundamental para gestionar el riesgo crediticio. Esto implica establecer un umbral para pérdidas crediticias aceptables y establecer pautas para los rendimientos ajustados al riesgo.

d Utilización de modelos de calificación crediticia.

Los modelos de evaluación crediticia son fundamentales para analizar la solvencia y anticiparse a la probabilidad de incumplimiento o perdidas de capital por un mal otorgamiento de capital. Emplean métodos estadísticos y datos históricos para otorgar puntuaciones o calificaciones crediticias a los solicitantes de préstamos, involucrando sus condiciones económicas, familiares, capitales y de garantías ofrecidas en la solicitud de crédito, facilitando la determinación de su capacidad de pago y el sano retorno del capital. Los tipos de modelos de calificación crediticia pueden ser cuadros de mando tradicionales, modelos de puntuación de comportamiento o modelos de aprendizaje automático.

e Diversificación efectiva de la cartera.

La diversificación de la cartera es una táctica fundamental para la gestión del riesgo crediticio. Al repartir las exposiciones crediticias entre diversos prestatarios, sectores industriales

y regiones geográficas, las instituciones financieras pueden minimizar el impacto de posibles incumplimientos y alcanzar un perfil de riesgo más equilibrado, esto también incluye el otorgamiento de plazos en los créditos, con la finalidad de poder garantizar un retorno de capital más rápido y poder colocar dicho capital en otros sectores o ampliar los sectores existentes. La diversificación eficaz de la cartera se puede lograr mediante:

- Asignación sectorial: la asignación de exposiciones crediticias entre diferentes sectores industriales puede ayudar a reducir el riesgo de concentración. Al diversificar la cartera, las instituciones financieras pueden mitigar el impacto de shocks específicos de la industria y lograr un perfil riesgo-rentabilidad más estable.
- Diversificación geográfica: Distribuir las exposiciones crediticias entre diferentes regiones geográficas puede ayudar a mitigar los riesgos económicos regionales. Al diversificarse geográficamente, las instituciones financieras pueden reducir el impacto de crisis o recesiones económicas localizadas.
- Diversificación de clases de activos: diversificar las exposiciones crediticias en diferentes clases de activos, como préstamos corporativos, hipotecas y préstamos al consumo, puede ayudar a lograr un perfil de riesgo equilibrado. Cada clase de activo tiene sus propias características de riesgo y la diversificación puede ayudar a reducir la volatilidad general de la cartera.

5.1.6 Normativas aplicables al proceso de otorgamiento de créditos.

a Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos.

El Decreto Número 67-2001 de Guatemala se toma en consideración para el marco teórico, ya que define los mecanismos de monitoreo, supervisión e informes necesarios para detectar el lavado de dinero y mitigar los riesgos asociados a actividades sospechosas dentro de las instituciones financieras, permitiendo supervisiones completas de los clientes y de los procesos internos, relacionándose con el proceso de evaluación y aprobación de préstamos para las cooperativas. El artículo 1 de esta ley define su propósito velando por la prevención, control, supervisión y sanción del lavado de dinero y otros activos derivados de cualquier delito, y establece las normas que deben seguir las personas obligadas mencionadas, así como las autoridades competentes (Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, 2001).

Por tanto, se establece una base legal para llevar a cabo procedimientos que aseguren la transparencia y la legalidad en las transacciones financieras. En el contexto de otorgamiento de préstamos es importante, ya que las cooperativas deben fortalecer su sistema de control interno asegurando que todas las actividades sean monitoreadas constantemente, siendo consistente con las obligaciones legales y en cuanto a procedimientos se refiere contribuyendo a ética en la organización a fin de mantener la confianza de los socios y los clientes, y la estabilidad a largo plazo de la institución financiera.

El artículo 2 de esta ley exhorta a las cooperativas a tener controles robustos para evitar delitos relacionados lavado de dinero u otros activos, indicando que la necesidad imperante de saber la procedencia de cada bien. Por ende, está prohibido realizar cualquier transacción financiera como invertir o llevar a cabo cualquier otra acción con bienes o dinero, sabiendo que estos bienes o dinero provienen de un delito (Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, 2001). El otorgamiento de créditos es un tema delicado ya que se lidia constantemente con muchos perfiles de aplicantes, las cooperativas en su intento de aumentar su capital u obtener beneficios de los créditos otorgados pueden omitir, desconocer o ignorar la naturaleza de los bienes de los clientes, poniendo en riesgo a las instituciones financieras.

El artículo 19 de dicha ley obliga a las instituciones financieras "Adoptar, desarrollar y ejecutar programas, normas, procedimientos y controles internos idóneos para evitar el uso indebido de sus servicios y productos en actividades de lavado de dinero u otros activos" (Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, 2001, p.1). Estos programas deben de ser promovidos desde niveles directivos hasta los niveles más bajos en la escala del organigrama, velando por el cumplimiento de las directrices específicas de esta ley, involucrando a cada uno de los colaboradores que forman parte de la institución.

Al implementar esto en el campo de las cooperativas puede colaborar en la reducción el riesgo de fraude y malas prácticas, facilitando "la formulación y puesta en marcha de medidas específicas para conocer e identificar a los clientes". Además, el inciso b) enfoque del artículo se centra el en capacitación continua de los empleados involucrados en estos procedimientos, expresando que "La capacitación también deberá abarcar el conocimiento de técnicas que permitan a los empleados detectar las operaciones que puedan estar vinculadas al lavado de dinero u otros activos y las maneras de proceder en tales casos" (Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos,

2001, p.1). Esto consolida la necesidad de un sistema de control interno confiable, puede detectar actividades sospechosas.

b Ley de Protección al Consumidor y Usuario de Guatemala.

El Decreto 06-2003 de Guatemala tiene una relación directa y necesaria con el sistema de control interno en el proceso de emisión de préstamos porque establece una estructura normativa de moralidad y transparencia en la gestión de préstamos para con el cliente solicitante. El cumplimiento de esta ley reduce no solo los riesgos legales relacionados con las actividades crediticias, sino que también fortalece la confianza de los socios y mejora la imagen de las cooperativas e instituciones financiera que ofrezcan servicios financieros en cualquiera de sus expresiones.

El artículo 4 de esta ley enfatiza la importancia de proteger la seguridad de los consumidores, y menciona que, así como ellos (los consumidores) tienen la libertad de elección y contratación de servicios, corresponde a las instituciones financieras proveedoras el proporcionar información de forma clara y concisa acerca de los procedimientos a llevar a cabo para otorgar los servicios o productos, en este sentido es derecho de los consumidores ser informados de manera clara y sobre los bienes y servicios a adquirir así como también sobre sus precios, características, calidades y riesgos eventualmente que pueden tomar lugar (Ley de Protección al Consumidor y Usuario de Guatemala, 2003).

Los riesgos por asumir de ambas partes en el proceso de otorgamiento de créditos hacen que más allá de aprobar o denegar prestamos, se cuenten con criterios que permitan a ambas partes salir beneficiadas, siempre velando por el bienestar de los consumidores, esto según Decreto Número 06-2003 [Congreso de la República] Ley de Protección al Consumidor y Usuario.18 de febrero de 2003.La incorporación de este elemento ayuda a crear un ambiente de confianza, lo cual es bueno para mantener relaciones saludables y de largo plazo con los miembros, así como para mejorar la imagen de estas instituciones financieras.

El artículo 64 de esta ley promueve la transparencia de las transacciones financieras para mantener la confianza y el cumplimiento del consumidor a través del control interno, enfatizando la importancia que este tiene en las auditorias las auditorias tanto internas como externas. Estas auditorias ponen presión a las instituciones financieras a realizar cada tarea de manera justa e

imparcial, garantizando en este sentido que los procesos (como el de crédito y su control interno, así como los demás servicios financieros ofrecidos) sean transparentes (Ley de Protección al Consumidor y Usuario de Guatemala, 2003).

c Ley de bancos y grupos financieros de Guatemala.

Creado bajo el Decreto No. 19-2002, (reforma 26-12) Aunque se aplica a los bancos, esta ley está relacionada con cooperativas como en algunos aspectos. En primer lugar, proporciona una regulación general, que puede ser útil para la práctica de control interno confiable y los préstamos que contribuyen a la transparencia y la gestión de riesgos. Además, muchas prácticas y principios promueven su aplicación en el contexto de todas las organizaciones de control de actividades de crédito. Por ejemplo, los principios de evaluación de riesgos apropiada, el control interno efectivo para evitar que la gestión de las listas de fraude y crédito de crédito desempeñe un papel decisivo similar en el entorno cooperativo.

El artículo 55 indica la importancia de los procesos de control interno para mitigar todos los tipos de riesgos relacionados con la autorización de préstamo, la introducción de un sistema de gestión de riesgos confiable y análisis en las deliberaciones de aprobación y/o negación del crédito al solicitante no solo ayuda a reducir las pérdidas, sino que también aumenta la estabilidad financiera y la operatividad de la institución. De acuerdo al artículo, los bancos y grupos financieros deben contar con procesos completos que gestionen riesgos de crédito, mercado, tasas de interés, liquidez, cambiarios, operacionales y otros, incluyendo sistemas de información y un comité de gestión de riesgos, para identificar, medir, monitorear y prevenir estos riesgos en sus operaciones (Ley de bancos y grupos financieros de Guatemala, 2012).

Los bancos y las empresas que integran grupos financieros deben contar con políticas escritas actualizadas, relativas a la concesión de créditos, inversiones, evaluación de la calidad de activos, suficiencia de provisiones para pérdidas y, en general, políticas para una adecuada administración de los diversos riesgos a que están expuestos. Asimismo, deben contar con políticas, prácticas y procedimientos que les permitan tener un conocimiento adecuado de sus clientes, con el fin de que los bancos y grupos financieros no sean utilizados para efectuar operaciones ilícitas. El artículo 56 enfatiza la necesidad de políticas y prácticas administrativas internas que incluyan aspectos importantes dentro del análisis, evaluación y aprobación de créditos

esto para “una adecuada administración de los diversos riesgos a que están expuestos” (Ley de bancos y grupos financieros de Guatemala, 2012).

Estas reglas son básicas para la gestión efectiva de riesgos y garantizan la integridad de la gestión de recursos financieros, además, exhorta a las instituciones a ser diligentes con los clientes que quieren adquirir préstamos para evitar que los recursos no se utilicen para actividades ilegales, aumentando así la transparencia y seguridad de las operaciones. Esto supone que todas las instituciones financieras deben de tener políticas y procesos claros en aprobación de créditos, y estas deben ser comunicadas y puestas en marcha bajo constante monitoreo, en base a esto las cooperativas pueden mejorar los indicadores operativos, algo que no siempre es sencillo en este campo financiero dinámico.

El artículo 57 enfatiza la importancia de mantener el sistema de control interno, expresando que las instituciones pertenecientes a conglomerados financieros deben implementar un sistema de control interno acorde con la naturaleza y el tamaño de sus operaciones. Este sistema hace que cada institución delegue responsabilidades de manera que cada individuo involucrado conozca su rol y exista una separación de funciones eficientando procesos, esto debe realizarse principalmente para la protección de los activos, y para colaborar en el registro y documentación necesaria a presentar a auditorías internas y externas (Ley de bancos y grupos financieros de Guatemala, 2012).

5.1.7 Antecedentes del caso de estudio (estudios similares).

(CASTELLANOS, 2007) Realizó un estudio titulado “Las cooperativas de ahorro y crédito federadas frente a la globalización” analiza cómo las cooperativas en Guatemala han enfrentado retos y oportunidades derivados de la globalización. El estudio, mediante un enfoque histórico y evaluación de estrategias, destaca las adaptaciones de las cooperativas para competir con la banca, incluyendo la diversificación de servicios y expansión de redes de atención. Se resalta la implementación de políticas para mejorar la competitividad, la adopción de nuevas tecnologías y la inclusión de productos como tarjetas de crédito, como parte de su estrategia para mantener la eficiencia y competitividad en un mercado globalizado.

El estudio proporciona un ejemplo de cómo las cooperativas pueden responder y adaptarse a cambios que buscan la mejora continua, el control interno y el proceso de otorgamiento de

créditos. Cabe resaltar que la investigación se focalizó en el desarrollo del recurso humano a través de programas de capacitación continúa asegurando que el personal estuviera bien informado sobre las mejores prácticas operativas y organizacionales que se dan nacional e internacionalmente tanto en procesos como en tecnología. La investigación resalta la necesidad de continuar adaptándose a cambios globales locales y mejorar continuamente los sistemas internos para mantenerse a flote ante la competitividad ofreciendo así eficiencia y eficacia en los mismos.

Por otra parte (MORALES, 2007) Desarrolló una investigación titulada "La administración de riesgos en la cartera de consumo de una institución bancaria en Guatemala" donde se abordan aspectos sustanciales sobre el diagnóstico y propuesta de investigación para la optimización del sistema del control interno en el proceso de otorgamiento de créditos. La tesis nació de la necesidad de administrar adecuadamente los riesgos en las carteras de crédito de consumo en institución bancaria específica, destacando como estas estrategias de gestión pueden influir significativamente en la estabilidad y rentabilidad de las instituciones financieras, resaltando la relevancia de implementar controles internos efectivos y procesos de evaluación de riesgos en las carteras de crédito.

La investigación emplea métodos de indagación, demostrativos, expositivos y de campo, incluyendo entrevistas con gerentes. La investigación resalta la importancia de adquirir el conocimiento o el punto de vista que los gerentes tienen de la situación actual (basado en experiencia adquirida), ya que son ellos los responsables directos ante los riesgos que pueden ocurrir en las carteras de créditos. También se analizó la administración del riesgo de crédito dentro de las operaciones bancarias evaluando tanto los procedimientos actuales que manejan estas instituciones como los resultados obtenidos.

Esta tesis recomienda la implementación de modelos de control preventivo más robustos y procedimientos de medición de riesgos de crédito más precisos. Enfatiza en la necesidad de controles internos rigurosos y la continua evaluación de riesgos asociados a las carteras de créditos. Este estudio es crucial para la investigación ya que ofrece un ejemplo de cómo los controles internos y la gestión de riesgos pueden ser aplicados en instituciones financieras para mejorar la eficiencia operativa y la estabilidad financiera, reduciendo así los niveles de morosidad y garantizando el sano retorno del capital.

Se desarrollan e implementan modelos específicos como matemáticos y estadísticos para anticiparse a los riesgos y saber cómo actuar en caso de incumplimiento o falta de pago de los clientes, detectando tendencias en su comportamiento, además se apoyan en el uso de tics específicas para una mejor recolección y análisis de información. Se implementan políticas enfocadas a la mitigación respecto a los riesgos de aprobación o denegación de créditos, tanto los modelos matemáticos/estadísticos, como las políticas, logrando una reducción en la tasa de incumplimiento de los créditos de consumo, favoreciendo a la toma de decisiones más informadas.

Finalmente, (MEJÍA, 2013) desarrolla un estudio estructurado titulado "el análisis de crédito para la valuación y toma de decisiones en el otorgamiento de crédito a pequeñas y medianas empresas en una institución bancaria en Guatemala" mencionando el cómo se lleva a cabo el proceso de otorgamiento de créditos en instituciones bancarias específicamente, dirigido hacia pequeñas y medianas empresas. la relevancia de este estudio radica sobre la optimización del sistema de control interno en el proceso de otorgamiento de créditos, para una mejor toma de decisiones y la sana colocación de créditos.

Además, identifica la necesidad de una evaluación exhaustiva de la solvencia de las pequeñas y medianas empresas, destacando la falta de análisis en los procedimientos actuales, se utiliza un estudio de la realidad económica de las PYMES, subrayando que estas empresas representan una porción significativa del mercado de créditos. Se realizaron actividades como la evaluación de políticas de crédito y procedimientos actuales en las instituciones bancarias, dando como resultado la identificación de criterios esenciales para la evaluación de la solvencia de las PYMES, revelación de qué, un riguroso análisis de crédito reduce significativamente los riesgos de incumplimiento.

La investigación propone mejoras en los sistemas de análisis y seguimiento del crédito para fortalecer el control interno y la toma de decisiones, el estudio alcanza su objetivo de demostrar la importancia de un análisis de crédito riguroso, señala que la falta de un análisis adecuado de los expedientes de créditos puede llevar a una alta falta de pago generando incumplimientos en los créditos. Debido a esto, se proponen programas de capacitación a los colaborares para analizar de mejor manera los créditos, utilizando técnicas de valuación de créditos avanzadas. Estos estudios similares detallan las problemáticas presentadas y el contexto de cada una y los descubrimientos que se llevan a cabo durante las investigaciones. Las metodologías que se implementan y

actividades realizadas respecto a la evaluación y análisis de procedimientos de crédito proporcionan una perspectiva diferente y enriquece la presente investigación.

5.2 Marco metodológico

5.2.1 Enfoque.

La investigación se estructura utilizando un enfoque metodológico mixto, ya que es el que mejor se ajusta a las particularidades y componentes de estudio, además de ajustarse a los requerimientos de la investigación. (Ortega, s.f.) define la investigación mixta como un enfoque metodológico que implica la recopilación, análisis e integración de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Este enfoque se emplea cuando se busca una comprensión más profunda del problema de investigación, una comprensión que no podría lograrse utilizando solo uno de estos métodos por separado.

5.2.2 Técnicas de recolección de datos.

Los instrumentos y técnicas de recolección de datos son fundamentales para obtener información precisa y relevante durante el proceso de investigación. Estas herramientas permiten captar datos de manera eficiente y efectiva, lo cual aumenta la fiabilidad de los resultados obtenidos. Además, al utilizar diversas técnicas, se facilita la inclusión de múltiples interpretaciones y perspectivas, enriqueciendo el análisis de la información, de esta manera, se contribuye a la validez de los resultados y a la toma de decisiones informadas (Narvaez, s.f.). Se optó por las siguientes técnicas de recolección de datos, en base al enfoque mixto:

a Observación participativa.

La técnica de observación participante se utiliza cuando se desea examinar la realidad social de manera integral y completa. Esta técnica se aplica en situaciones donde es necesario investigar en detalle, de forma directa y en tiempo real (Mitjana, 2019). Esta técnica permite conocer la realidad del contexto institucional de una forma fiable y lo más apegada a la realidad posible, ya que permite trabajar cara a cara y de la mano de los colaboradores de la institución sin interferir de manera que afecte directamente el trabajo que se está realizando, pero comprendiendo y obteniendo la información directamente de la fuente.

b Entrevista semiestructurada.

La entrevista, de acuerdo con (Richards, et al, 1992, p.303), es "una conversación dirigida entre el investigador y un individuo o grupo de individuos con el propósito de recolectar información". La entrevista semiestructurada entonces "implica una reunión en la que el entrevistador no sigue estrictamente una lista formal de preguntas; hará más preguntas abiertas, lo que permitirá una discusión con el entrevistado en lugar de un formato sencillo de preguntas y respuestas" (Elizalde, s.f. párr. 1). Esta técnica permite entender los componentes de la problemática de una manera diferente, recolectando información más específica y aun nivel más profundo, directamente con los involucrados en el proceso.

5.2.3 Tipo de investigación.

El presente estudio es de tipo Investigación-acción participativa. En principio se puede establecer que este tipo de investigación es esencialmente un proceso de aprendizaje práctico donde se identifica un problema para posteriormente llevar a cabo acciones para resolverlo evaluando la efectividad de dichas acciones y, si los resultados no son satisfactorios (Ortega, s.f.).

5.2.4 Delimitaciones.

Se establecen las delimitaciones de la presente investigación.

a Delimitación temporal.

El estudio se desarrolla en un período de 6 meses que comprendieron del mes de marzo al mes de agosto de 2024.

b Delimitación espacial.

La investigación se desarrolla en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, específicamente en la 1a. Av. y 4a. Calle 1-13 Zona 1.

c Delimitación institucional.

La investigación se lleva a cabo en la Cooperativa ACREDICOM R.L., Agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

d Delimitación teórica.

La investigación se centra en los siguientes temas teóricos: Otorgamiento de Créditos, control interno, criterios clave (5C's del crédito), riesgos y optimización de procesos.

5.2.5 Población u objeto de estudio.

La población u objeto de estudio es el Comité Técnico de Créditos de ACREDICOM R.L., Agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, el cual está conformado por 6 personas, cada uno con diferentes roles y funciones dentro del comité, los cuales son:

1) Presidente: Jefe de agencia.

Su importancia recae, en ser la líder y máxima autoridad dentro de la agencia, al desempeñar el puesto de jefe de agencia en automático pasa a ser la presidenta del comité técnico de créditos de la agencia, ya que su autoridad debe ir paralela en todos los ámbitos de la agencia, y el comité no es la excepción, aunque cabe resaltar que, esta autoridad no pasa por encima de la voz y voto de los demás miembros, al ser la presidente es la primera línea en representación del comité y la preparación y conocimientos, debe ser compartida con el resto de los miembros, toda información adicional debe pasar primeramente por su persona.

2) Vicepresidente: Asesor de créditos.

Este puesto, es el segundo al mando, y asume la responsabilidad y funciones del presidente en su ausencia, el puesto se les asigna normalmente a los asesores de créditos con mayor experiencia y con las carteras más grandes de la agencia, ya que se considera que estos colaboradores ya se han ganado la confianza y sus resultados y antigüedad dentro de la institución, los respalda como los candidatos idóneos, para recibir los puestos de mayor confianza dentro del comité técnico de créditos, este puesto corresponde al segundo al mando y en ausencia de la presidenta, la toma de decisiones.

3) Secretaria: secretaria de agencia.

Este puesto, va de cajón al igual que el de presidente, ya que la secretaria de agencia debe desempeñar las mismas labores en el comité, este puesto al igual que el de presidente no son susceptibles a cambios, a menos de que la persona deje de laborar para la Cooperativa, en este caso quién cubra el puesto, cubrirá el mismo puesto en el Comité, ya que las funciones corresponden a las mismas de la naturalidad del puesto, y no van en función de jerarquía o confianza, ya que sus responsabilidades solo corresponden al papeleo y control del cumplimiento de procedimientos y registros de las solicitudes y las decisiones tomadas sobre las mismas.

4) Vocal I: Asesor de créditos

Este puesto es elegido estratégicamente, se coloca también a un asesor de créditos, con experiencia, administración de cartera sana y grande, la finalidad es que al momento de la revisión conozca de garantías, capacidad de pago y evalúe condiciones en base a las fotografías que presenta el expediente. Situación que se da gracias a la experiencia y al manejo de las carteras crediticias de mayor volumen, lo que les permite ganar experiencia y conocimientos enfocados a la sana colocación de créditos, aunque también ayuda el hecho de que ya conocen a la mayoría de asociados solicitantes.

5) Vocal II: Asesor de créditos

Este puesto es elegido estratégicamente, se coloca también a un asesor de créditos, con experiencia, administración de cartera sana y grande, la finalidad es que al momento de la revisión conozca de garantías, capacidad de pago y evalúe condiciones en base a las fotografías que presenta el expediente. Situación que se da gracias a la experiencia y al manejo de las carteras crediticias de mayor volumen, lo que les permite ganar experiencia y conocimientos enfocados a la sana colocación de créditos, aunque también ayuda el hecho de que ya conocen a la mayoría de asociados solicitantes.

6) Vocal III: Asesora de atención al público

En puesto al igual que los demás se elige estratégicamente a la persona que desempeñara la funciones, por reglas no escritas este cargo siempre lo debe desempeñar la asesora de atención al público con más experiencia y mejor desempeño de labores, la intención es que esta persona conozca el sistema y como opera para la contabilidad de la agencia en el desembolso de créditos, deberá conocer procesos de protocolo, y desembolso de créditos, así como los destinos y plazos permitidos en política de créditos, con la finalidad de que sea la encargada de velar porque cada solicitud cumpla con lo indicado en las políticas internas.

6 CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO

6.1 Descripción de la cooperativa ACREDICOM RL

6.1.1 Historia.

En 1967 se inició la organización y legalización de un grupo de agricultores con el nombre de Movimiento Campesino de Acción Católica que eran apoyados por la Misión Belga y del cual surgía la Cooperativa. Después de 5 años de intenso trabajo hubo necesidad de legalizar todas las actividades que realizaba este grupo. Fue entonces a finales del año 1,972 y principios del año1,973 con el apoyo de algunas entidades estatales que se realizaron 4 Asambleas generales en Tejutla, Comitancillo, Tacaná y San José Ojetenam, donde se aprobó la fundación de una Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios varios.

El 26 de marzo de 1,973 se fundó oficialmente la Cooperativa y el 5 de junio de 1,974 y se afilio a FENACOAC, siendo integrada por lideres de diferentes municipios. Por lo que se fundaron las primeras tres sucursales y un punto de servicio así: el 2 de abril en Comitancillo, el 9 de abril en San José Ojetenam, el 16 de abril en Tacaná y el 20 de abril se abrió un punto de servicio en Tuilelén Comitancillo, todas en el año 1,973. Se fundaron otras sucursales más entre los años 1,974 y 1,977, en Sibinal el 6 de septiembre, en Concepción Tutuapa el 6 de diciembre, en Ixchiguán el 7 de diciembre, en San Miguel Ixtahuacán el 8 de diciembre y en Sipacapa el 9 de diciembre de 1,977 y el punto de servicio en Tectitán Huehuetenango el 25 de marzo de 1,977.

La Cooperativa siguió creciendo y actualmente la Cooperativa cuenta con servicios en tres departamentos, Huehuetenango – Huehuetenango cabecera, Tectitán y Colotenango-Quetzaltenango – Cabrican, San Marcos – Tejutla, San Marcos Cabecera, San Pedro Sac. Tacana, Ixchiguán, Sibinal, San Lorenzo, San José Ojetenam, Sipacapa, Rio Blanco, Antiguo Tutuapa y Chilive..

6.1.2 Visión.

Ser cooperativa excelente y competitiva orientada al desarrollo y satisfacción de sus asociados, mediante el ejercicio de un efectivo liderazgo.

6.1.3 Misión.

Somos una cooperativa de ahorro y crédito, confiable y eficiente, que brinda a sus asociados servicios financieros accesibles y con beneficios.

6.1.4 Valores.

Humildad, responsabilidad, equidad, lealtad, respeto, honradez, pasión y compromiso

6.2 Diagnóstico empresarial Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

6.2.1 Área técnica.

La actividad económica de la Cooperativa ACREDICOM R.L. es brindar productos y servicios financieros, con beneficios para el desarrollo social y económico de sus asociados, sus familias y comunidades. La Cooperativa pone a disposición servicios y productos financieros de; ahorro, préstamos, seguros, remesas, tarjetas de Crédito y tarjetas de Débito. En relación a su mercado meta, la Cooperativa se dirige a personas con necesidades financieras en general, enfocándose en la inclusión financiera, no limitándose a un segmento o sector demográfico en específico.

- Número de agencias

La Cooperativa cuenta con 25 agencias en el país, ubicadas en tres departamentos: En el departamento de San Marcos: Concepción Tutuapa, San Miguel Ixtahuacán, Comitancillo, Concepción Tutuapa, Ixchiguán, Sipacapa, Malacatán, Río blanco, San Marcos, San Pedro Sacatepéquez, San Rafael Pie De La Cuesta, San Miguel Ixtahuacán, San Lorenzo, San Jose Ojetenam, Sibinal, San Pablo, Tejutla, Tacaná, El Tumbador; en el departamento de Huehuetenango: Colotenango, Huehuetenango, Tectitán; y en el departamento de Quetzaltenango: Cabricán..

6.2.2 Área administrativa.

a Autoridades/Órganos.

- **Asamblea General De Los Asociados:** Autoridad suprema de la Cooperativa, este órgano "elige a los miembros del Consejo de Administración y de la Comisión de Vigilancia, revisa los estados financieros de la Cooperativa, conoce y aprueba el plan de trabajo, entre otras funciones", esto según el Artículo 20 (Estatutos Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios "Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada ACREDICOM, R.L., 2005).
- **El Consejo De Administración:** Órgano que "vela porque se cumplan los objetivos de la Cooperativa, convoca a Asambleas, aprueba las normativas de la Cooperativa, los estados financieros, la planificación anual, entre otras funciones", esto según el Artículo 36 (Estatutos Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios "Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada ACREDICOM, R.L., 2005).
- **La Comisión De Vigilancia:** Órgano encargado del control y fiscalización de la Cooperativa, asegurando su correcto funcionamiento, este órgano "examina las operaciones de la Cooperativa trimestralmente, emite opiniones sobre los estados financieros para la Asamblea General, y propone la separación o expulsión de miembros del Consejo de Administración cuando sus actos perjudiquen a la Cooperativa, entre otras funciones", esto según el Artículo 38 (Estatutos Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios "Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada ACREDICOM, R.L., 2005).

b Jefes inmediatos Agencia San Pedro San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

Los siguientes son los jefes inmediatos del área de crédito de ACREDICOM R.L., Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, quienes son responsables de monitorear y analizar la situación financiera de los préstamos otorgados, gestionar los riesgos asociados con los préstamos y desarrollar planes para aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa:

Tabla 1.

Jefes inmediatos del área de crédito

Autoridad	Nombre y Apellidos
Gerente de negocios	Arturo López
Jefe de créditos	Rogelio Bámaca
Jefe de cobros	Ruldi Baltazar
Jefa de agencia	Tatiana López

Fuente: Elaboración propia. (basado en recopilacion de datos, diagnostico empresarial ACREDICOM Agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024).

c Empleados en la agencia.

La tabla 2 muestra el número de empleados y cargos en ACREDICOM R.L. Agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, la cual no cuenta con organigrama especifico.

Tabla 2.

Empleados activos

Área	Cargo	Número de empleados	Función	Naturaleza del puesto
Jefatura	Jefa de agencia	1	Administración de cartera de créditos, ahorros, agencia y del personal	Administrativo
Área de seguridad	Guardias	2	Brindar seguridad en la agencia	Operativo
Área de servicios generales	Empleado de servicios generales	1	Limpieza total de la agencia y su entorno.	Operativo

Área	Cargo	Número de empleados	Función	Naturaleza del puesto
Área de caja	Receptor pagador	3	Recepción de efectivo y operaciones financieras	Operativo
	Cajero general	1	Encargado del cierre de caja diario, efectivo y su flujo dentro de la agencia.	Administrativo
Área de captación	Captador	1	Atraer ahorros a la Cooperativa	Operativo
Área de crédito	Revisor de crédito	1	Revisar analizar y presentar los expedientes de créditos al comité técnico de créditos de agencia	Operativo
	Asesores	9	Administración y crecimiento de cartera de créditos	Operativo
Área de archivo	Secretaria y asistente de archivo	2	Control interno, archivo de escrituras y expedientes, y gestión de agencia.	Operativo
Área de atención al público	Asesores de atención al público	4	Atención a asociados, desembolsos, seguros y entrega de promocionales.	Operativo
Total de empleados		25		

Fuente: Elaboración propia. (basado en recopilacion de datos, diagnostico empresarial ACREDICOM Agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024).

6.2.3 Área de Mercadeo.

a Diferenciación y posicionamiento.

La Cooperativa se destaca en el mercado local gracias a un enfoque estratégico que resalta su rica historia y la solidez de su marca, lo que le permite mantenerse como un referente en la comunidad. Su oferta incluye tipos de interés más atractivos que los de otras entidades financieras, lo que no solo atrae a nuevos asociados, sino que también fortalece la fidelidad de los existentes. Además, la Cooperativa se distingue por la eficiencia de sus procesos internos, lo que les permite ofrecer un servicio ágil y personalizado. La calidad de sus servicios y productos financieros es otro aspecto clave, ya que se adaptan a las necesidades cambiantes de sus miembros, asegurando soluciones que promueven su bienestar económico y financiero. Este enfoque integral contribuye al crecimiento y la estabilidad de la Cooperativa dentro del sector financiero.

b Canales de comunicación y promoción.

La Cooperativa utiliza diversos medios y canales publicitarios para llegar a su público objetivo y garantizar una amplia visibilidad en el mercado, incluyendo promoción masiva en medios tradicionales, y aprovecha el posicionamiento de la marca en ubicaciones estratégicas, de alto tráfico donde los miembros potenciales pueden interactuar directamente con la marca. Además, la Cooperativa también patrocina eventos como conciertos, ferias, eventos deportivos, sociales o municipales, estos esfuerzos de colaboración no solo optimizan los recursos, sino que también aumentan el impacto de sus acciones, fomentando un reconocimiento y participación a nivel local

c Difusión y promoción de programas.

La Cooperativa ha desarrollado diversos programas a nivel general que promueven los principios del cooperativismo y fomentan el desarrollo económico y social en diversas áreas. Programas como MIMARKET buscan impulsar la economía local y promover la digitalización de emprendimientos y empresas de diversos tamaños. WACHALAL se enfoca en la educación financiera para niños, enseñando conceptos de ahorro y finanzas que pueden aplicar en su vida diaria. HUELLAS MICOOPE, por su parte, ofrece herramientas y estrategias para alcanzar la libertad financiera, mientras fomenta la toma de decisiones financieras responsables.

En el ámbito de la inclusión y el empoderamiento, la Cooperativa también ha lanzado programas como FLORECE, dirigido a mujeres para mejorar su desarrollo social, económico y personal, promoviendo el emprendimiento y la empresarialidad. En colaboración con la Universidad Rafael Landívar, EMPRENDEMÁS y EMPRESARIALIDAD apoyan a emprendedores y negocios existentes, brindando metodologías y herramientas para transformar ideas en proyectos exitosos y promover el crecimiento empresarial. Estos programas reflejan el compromiso de la Cooperativa con el desarrollo integral y la sostenibilidad de las comunidades a las que sirve.

6.2.4 Área legal.

Los Directivos y empleados de la Cooperativa, sin excepción, están obligados al cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones que afecten directa e indirectamente las actividades, operaciones y negocios de la Cooperativa en materia de crédito. Seguidamente, en lo que al monitoreo de las normas legales se refiere, a nivel institucional se establece procedimientos para monitorear y garantizar que la ley se actualice y se cumpla continuamente. Este proceso es gestionado por la gerencia o el departamento legal. Finalmente, la institución se asegura de mantener un alto nivel de integridad y transparencia en todas sus operaciones a través de su Departamento de Cumplimiento. La Cooperativa ACREDICOM R.L. se sujeta al contenido de las disposiciones siguientes y a las relacionadas con sus actividades:

- Decreto Ley No. 106 Código Civil.
- Decreto Ley No. 107 Código Procesal Civil y Mercantil.
- Decreto No. 2-70 Del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio.
- Decreto 82-78 Del Congreso de la República de Guatemala, Ley General de Cooperativas.
- Acuerdo Gubernativo No. ME 7-79 Reglamento de la Ley General de Cooperativas.
- Decreto No. 67-2001 Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos.
- Acuerdo Gubernativo No. 118-2002 Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos.
- Decreto No. 58-2005 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo.
- Acuerdo Gubernativo No. 86-2006 Reglamento de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo.

- Decreto No. 55-2010 Ley de Extinción de Dominio.
- Acuerdo Gubernativo 255-2011 Reglamento de la Ley de Extinción de Dominio.
- Decreto No. 314 Del Congreso de la República de Guatemala, Código de Notariado.
- Estatutos de la Cooperativa.
- Normativa Prudencial del Sistema Cooperativo Federado de Ahorro y Crédito MICOOPE. Aplicable a las Cooperativas Asociadas a la Administración del Fondo de Garantía MICOOPE.
- Normativa específica para la Administración del riesgo de crédito e inversiones
- Decreto 57-2008 Ley de Acceso a la Información Pública
- Otras, en Materia.

6.2.5 Área financiera.

El área financiera de la Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, registra, gestiona y analiza todas las operaciones e información financiera sobre los resultados obtenidos en cada periodo de tiempo. Este seguimiento sirve como base para la planificación estratégica de la agencia, analizando y posteriormente estableciendo objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo, asegurando así el crecimiento sostenible y la solidez financiera de la agencia y por consecuente de la Cooperativa. El análisis financiero se centra en el seguimiento detallado del desarrollo crediticio mensual y anual, tomando en cuenta los índices financieros ya que estos proporcionan una visión más clara de los porcentajes de rendimiento mensual en relación con las metas establecidas, permitiendo evaluar la recuperación de créditos e identificar procesos que requieren atención especial o que presentan pérdidas.

a Factores que Impactaron la Morosidad en los últimos 6 Meses.

El estudio de los últimos seis meses es muy importante para comprender las dinámicas del proceso crediticio de la Cooperativa. Este período es particularmente significativo debido a diversos factores que impactan en el incremento de la morosidad, incluyendo: la rotación de personal, con la salida de colaboradores clave; los períodos festivos, que afectan los patrones de pago de los asociados; la deficiencia en la comunicación estratégica y en el seguimiento personalizado, debido a cambios en el personal y reasignación de carteras de crédito; y la deficiencia en el conocimiento de los procesos pertinentes, reflejada en la poca experiencia en desarrollar procesos de créditos con morosidad.

De los cuatro factores recién mencionados, la rotación del personal tiene mayor impacto significativo, la salida de varios asesores de crédito durante noviembre y diciembre del año 2023, así como en enero del 2024, continúa afectando de manera negativa las operaciones de la Cooperativa. Esta situación resulta en un descuido temporal de las carteras de crédito, reflejándose en incrementos de morosidad del 2.63%, 3.13% y 1.45% respectivamente. Esfuerzos colectivos lograron que en los primeros meses del 2024 los porcentajes generales de mora estimada disminuyera gradualmente. Los índices de rendimiento general de enero a abril del 2024 fueron 1.81%, 1.92%, 2.62% y 2.32%.

Tabla 3.

Índices morosos de los últimos 6 meses

Mes	Porcentaje general de mora estimada
noviembre (2023)	2.63%
diciembre (2023)	3.13%
enero (2024)	1.45%
febrero (2024)	1.59%
marzo (2024)	2.23%
abril (2024)	2.69%

Fuente: Elaboración propia. (basado en recopilación de datos, diagnostico empresarial ACREDICOM Agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024).

Tabla 4.

Datos generales de los índices de rendimiento (2024)

No.	Mes	Índice de rendimiento general	Seguimiento y evolución
1	enero	1.81%	Enfoque en recuperar créditos de riesgo.
2	Febrero	1.92%	Leve disminución de morosidad, aunque con un pequeño aumento previsto.
3	marzo	2.62%	Semana Santa provocó irregularidades en pagos.
4	abril	2.32%	Aumento influenciado por factores externos y atrasos previos

Fuente: Elaboración propia. (basado en recopilación de datos, diagnostico empresarial ACREDICOM Agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024).

6.3 Análisis de la situación actual del sistema de control interno en el otorgamiento de créditos de la Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

El área de créditos de Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, es el eje en cual se centra el estudio, por lo cual es necesario analizar su situación actual y considerar información relevante para el diseño y desarrollo de la propuesta específica. En la Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos se tiene un especial enfoque en las formas de trabajo, especialmente cuando se trata del área de créditos, que es donde se aprueban o deniegan préstamos, no solo basta con comprobar la solvencia de los solicitantes, sino de considerar cada elemento o criterio que pueda intervenir y que influyan en la decisión final.

En la necesidad de garantizar que el capital de la agencia (por ende, también de la Cooperativa) sea puesto en buenas manos y se tenga un retorno seguro, se implementa un comité revisor de créditos internos, como entes supervisores que velan por el cumplimiento de sus políticas internas y el análisis crítico de expedientes. El Manual de políticas y procedimientos de la gestión de créditos de la Cooperativa designa que el Comité Técnico de Créditos tiene a su

disposición “Evaluar y resolver las solicitudes de créditos que le corresponden, según los criterios de autorización de créditos” los criterios siendo las 5C’S del crédito (Manual de políticas y procedimientos de la gestión de créditos 2024.).

Sin embargo, el trabajo del Comité no es tarea fácil, dado que la mala ejecución de sus labores, ya sea por malas prácticas o por el incumplimiento de las directrices establecidas repercuten a nivel interno (en llamadas de atención y/o despidos de determinados miembros que integran los comités) así como a nivel externo (como sanciones de auditorías, gerencias o jefaturas que integran y regulan las actividades de la empresa). Esto sin considerar la cantidad de expedientes a revisar. Esta presión constante sobre el Comité supone un escenario difícil ya que exige una optimización eficiente del proceso de aprobación de créditos (debido al poco margen de error permitido), sin descuidar la calidad de revisión de expedientes. Para agilizar el proceso, se instaura un puesto clave, como lo es el puesto de revisor de créditos en la agencia, ya que era algo cada vez más necesario en la agencia en la labor de apoyar las funciones del comité.

Sin embargo, una mala inserción y poca formación brindada al revisor de créditos, derivado de que es un puesto nuevo dentro de la institución, provoca que desconozca sus funciones e implemente el puesto mediante prueba y error. Aunado a la ineficiencia de las reuniones de comité, por desorganización en los tiempos o ausencia de miembros, esto ha generado más incertidumbre que garantías, provocando que el proceso presente ineficiencias desde la presentación del crédito hasta las deliberaciones finales. Las causas principales son, por un lado, la duplicidad de tareas en las fases de revisión por parte del revisor de créditos y la falta de determinación en los rechazos de expedientes, debido al desconocimiento y/o ignorancia de los criterios de revisión; y, por otro, la discrepancia en las decisiones tomadas en las sesiones de comité (donde se realizan las deliberaciones finales), causada por la falta de consistencia al priorizar los criterios de evaluación.

Todo esto a su vez desemboca en la prolongación de las reuniones o juntas de comité debido a la difícil tarea de equilibrar las exigencias que tiene el revisor, y miembros del comité (con las responsabilidades particulares de sus puestos) llegando a descuidar y entorpecer la eficiencia operativa. Es así entonces que se busca volver eficiente el proceso de revisión y aprobación de créditos, tanto para el Comité Técnico de Créditos de Agencia, así como para el revisor.

6.3.1 FODA del área.

Tabla 5.

FODA área de créditos

FACTORES	ELEMENTOS FODA
	FORTALEZAS
	Se cuenta con demanda suficiente
	Existen filtros rigurosos para la autorización de créditos
	Experiencia en colocación de créditos por parte del personal
	Conocimiento geográfico (en colocación de créditos)
	Enfoque en la capacitación de los colaboradores en técnicas de negociación, avalúos, control y gestión de mora.
	Amplia gama de productos crediticios.
	La existencia de un manual de créditos y procedimientos detallados asegura un enfoque consistente en la revisión y aprobación de créditos.
	Estructura bien definida del Comité Técnico de Créditos de Agencia integrado por miembros clave
	OPORTUNIDADES
	Expansión de asociados enfocados a grupos unidos en la región del occidente.
	Constante y alta demanda en colocación de crédito
EXTERNOS	Implementación de herramientas para la gestión de créditos que podrían optimizar la toma de decisiones y el seguimiento.
	Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros como el extra financiamiento en tarjetas de crédito
	Capacidad de influir en el historial crediticio externo del asociado.

	DEBILIDADES
INTERNOS	Personal nuevo carece del conocimiento y aplicación de la política de crédito. Compromiso de la calidad de la cartera crediticia por presión de metas. Desafíos en la gestión del tiempo y deficiencias en las deliberaciones en sesiones del Comité Técnico de Crédito de agencia Las solicitudes de crédito que exceden ciertos montos deben ser elevadas a niveles superiores, retrasando el proceso de aprobación. El requerimiento de documentación extensa y necesidad de múltiples firmas retrasa los procedimientos. Riesgo de otorgamiento de créditos a individuos que no cumplen adecuadamente con los criterios de elegibilidad. Presión de asesores sobre el Comité Técnico de Créditos para la aprobación de créditos no calificados. Poca experiencia del revisor de créditos en su puesto Duplicidad de funciones al momento de revisar un crédito por parte del revisor de créditos y Comité Técnico de Créditos.
	AMENAZAS
EXTERNOS	Sobreendeudamiento externo provocado por la banca debilitando la capacidad de pago. Incremento de la morosidad por situaciones no previstas o difíciles de identificar jubilaciones, presupuestaciones, despidos, suspensiones por parte del IGSS o enfermedades del conyugue. Cambios en la economía por la inflación. Desactualización de los buros crediticios

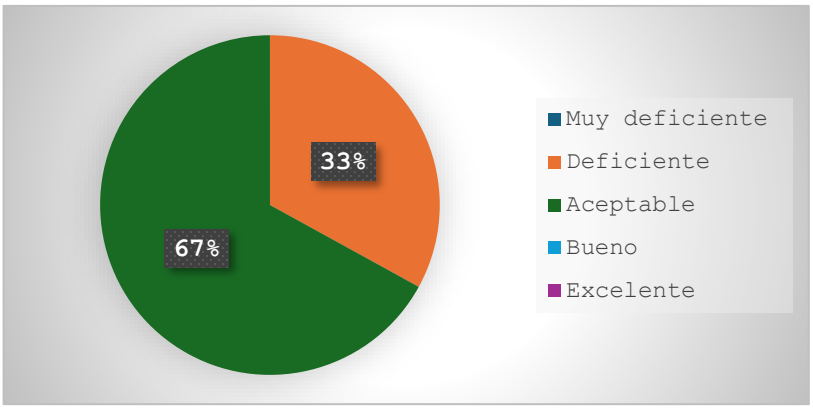
Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

6.3.2 Análisis e interpretación de resultados.

a Resultados de entrevista dirigida al Comité Técnico De Créditos de Agencia.

Gráfica 1.

Evaluación de la eficiencia y efectividad durante el proceso actual de revisión de créditos



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

De acuerdo con los resultados que se obtienen de entrevistar a los 6 miembros del Comité el 33% de los encuestados equivalentes a 2 colaboradores califica el proceso como "deficiente" y la mayoría con un 67% lo que supone 4 encuestados califica el proceso como "aceptable". Esto sugiere que el proceso actual de revisión de créditos cumple con los requisitos mínimos, pero no llena las expectativas de eficiencia, por lo que se entiende que los integrantes del Comité Técnico de Créditos de Agencia no están enteramente conformes con el proceso actual, mismo que puede mejorar en ciertos procesos.

- Principales desafíos que ocurren durante las sesiones de revisión de créditos

Según la información que se obtiene los miembros del Comité se enfrentan a varios desafíos, dentro de los cuales el más resaltante es el tiempo de las sesiones, esto podría ser debido a que las sesiones de revisión son trabajo extra para cada miembro, ya que cada uno debe cumplir con las obligaciones de su puesto y la de su rol especifico en el Comité (a veces al mismo tiempo), los encuestados también señalan que dependiendo de la complejidad y características de expediente de crédito, resultan en sesiones largas y a veces no productivas, muchas veces derivado de la falta de un calendarización de actividades del Comité. Adicionalmente se enfrentan al desafío de asumir la responsabilidad de firmar un expediente, ya que es el último filtro para el desembolso de un crédito.

- Duración de sesiones

Los miembros del Comité comentan que actualmente las reuniones duran 3 horas o más dependiendo de la fecha, definiendo un promedio de 10 expedientes por revisión lo que refleja que las reuniones son muy tardadas y poco eficientes en cuento al tiempo y cantidad de créditos a analizar. Esto se deriva de varios aspectos como la ineficiencia de los procesos o la duplicidad en revisión.

- Adecuación del tiempo estimado para revisar los expedientes de crédito

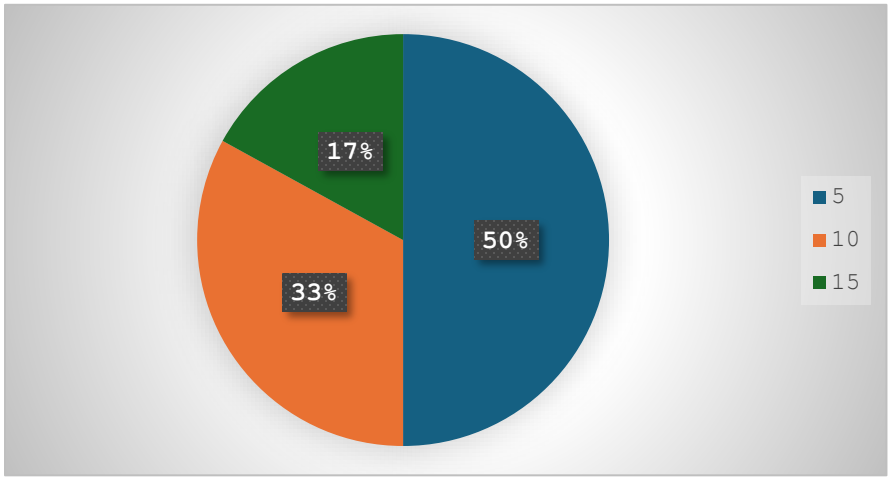
Según los resultados, la respuesta predominante es que el tiempo ideal por reunión seria de una hora. Por otro lado, los miembros unos consideran que se deberían realizar menos días a la semana estas reuniones, mientras otros manifiestan lo contrario diciendo que deberían reunirse más días a la semana y abarcar más tiempo por expedientes para revisarlos mejor. Algunos miembros también consideraban ideal limitar el tiempo a revisar por expediente ejemplo; cinco o diez minutos por expediente podría ser suficiente en su opinión.

- Promedio de créditos revisados y autorizados por sesión por el comité

Según los entrevistados el promedio mayor de expedientes de créditos a revisar es de 8 a 10 expedientes de créditos por sesión de comité, posteriormente en días bajos se revisan de 6 a 10 o de 0 a 15 dependiendo de la fecha en que se realicen las sesiones ya que normalmente a final de mes se revisan más. Los entrevistados también resaltan que actualmente se cuentan con 5 plazas nuevas, mismos que para la fecha de investigación aún no están trabajando créditos, por lo que este dato podría aumentar.

Gráfica 2.

Número ideal de créditos a revisar y autorizar para optimizar el proceso

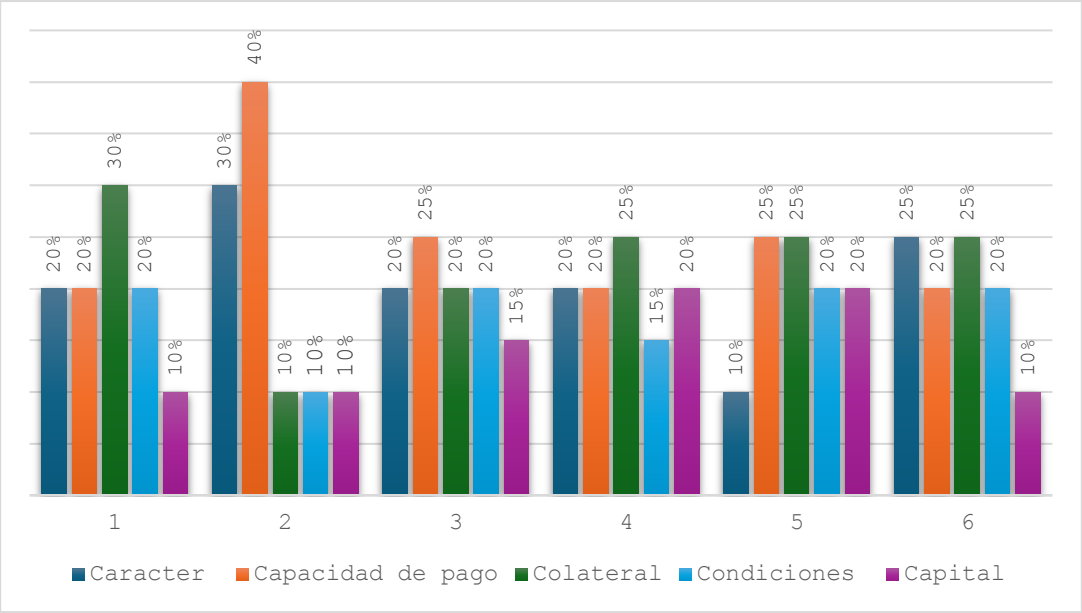


Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

En base a las respuestas que se obtienen en la entrevista realizada a los 6 colaboradores del Comité, el 50% de los entrevistados equivalente a 3 miembros del Comité sugieren 5 expedientes de crédito es la cantidad ideal para revisar, por otro lado, el 33% correspondiente a 2 miembros cree que se pueden revisar 10 créditos, mientras el 17% lo que supone a 1 colaborador cree que se puede analizar 15 créditos por sesión de comité. Se puede ver entonces que algunos miembros prefieren la calidad por sobre la cantidad y otros miembros prefieren evitar acumulación de expedientes y avanzar en el proceso de revisión para analizar cuantos créditos les sea posible.

Gráfica 3.

Importancia de criterios en la decisión de crédito con modelo de las 5C



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

De acuerdo con los resultados que se obtienen de los 6 miembros del Comité Técnico de Crédito encuestados, la asignación de porcentajes en los criterios de aprobación de créditos 5C's, hay diferentes puntos de vista en cuanto a la priorización de estos, sin embargo, se puede ver una tendencia;

Carácter: Se refiere a no solo conocer las condiciones de vida actuales y propias del asociado solicitante, sino que es necesario conocer sus condiciones y comportamientos financieros vigentes y pasados, la ponderación ronda entre el 10% y el 30%, esta ponderación puede deberse, a que, la mayoría de los miembros del Comité no confían del todo en que el carácter del asociado ayude a cumplir con las responsabilidades financieras, a lo que inclusive uno de ellos indica, que el asociado puede tener todas las intenciones de pagar, pero si no tiene los recursos financieros, no podrá cumplir con sus responsabilidades crediticias.

Capacidad: Se mide al sujeto sobre su capacidad de pago como la primera fuente de repago del crédito, este criterio estudia las capacidades financieras del sujeto solicitante de crédito estudiando sus ingresos principales y extras, así como sus egresos por responsabilidades y cargas

familiares o financieras, los porcentajes rondan entre el 20% y el 40%, este criterio es mejor ponderado, pues la clave para algunos miembros del comité es que el asociado cuente con los recursos financieros para cumplir con sus necesidades básicas y por ende con sus obligaciones financieras.

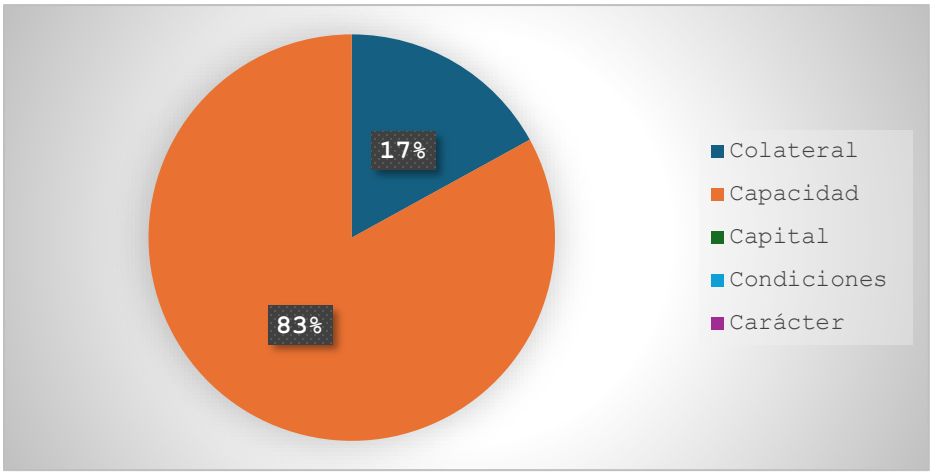
Colateral: Garantías adecuadas y suficientes que respalden la recuperación cuando se deteriore la capacidad de pago, este criterio es el más importante ya que garantiza la devolución del capital de la cooperativa, la intención es poder asegurar el retorno de una u otra forma por lo que vela por el valor y aceptabilidad de los bienes inmuebles que ofrece el sujeto solicitante de crédito a cambio del dinero adeudado, los porcentajes rondan entre el 10% al 30%, considerado por su mayoría el criterio más importante ya que su ponderación se debe a que es la única y ultima forma de garantizar el retorno del capital prestado.

Condiciones: Es la situación económica macro y micro, la situación del mercado, la situación política del país, y el sector en el que se desenvuelve el solicitante o deudor, este criterio busca conocer las condiciones externas y las condiciones internas que puedan afectar o mejorar la capacidad de pago, los porcentajes rondan entre el 10% y 20%, este criterio también es muy poco valorado aunque si bien es considerado en el análisis, los miembros del comité consideran que las condiciones económicas de cualquier sector económico, cambian constantemente de un momento para otro.

Capital: Es la solvencia económica y financiera del solicitante o deudor, este criterio se enfoca en conocer el patrimonio del sujeto solicitante de crédito, basándose en un estudio de sus activos y pasivos, para conocer su patrimonio libre de deudas, como una posible fuente de repago en caso de ser necesario, es decir se busca que cuente con activos de donde pueda disponer en caso de que no pueda responder a las obligaciones financieras contraídas, los porcentajes rondan entre 10% al 20%, este criterios para los miembros del comité es el menos importante, ya que, el hecho de que el deudor cuente con un activo considerable no quiere decir que este esté completamente libre de deudas, además de que no se puede utilizar como fuente de repago su no fueron dejados como garantía.

Gráfica 4.

Criterio de las 5c con la mayor importancia durante la autorización de créditos



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

En base a las respuestas de los 6 integrantes, en su mayoría consideran como criterios más importantes la "capacidad de pago" con un 83% lo que equivale a 5 entrevistados y la "garantía (colateral)" constituye un 17% correspondiente a 1 integrante. La valoración arroja un enfoque prioritario en garantizar que los prestatarios tengan un flujo de efectivo ideal de manera que puedan cumplir activamente con sus obligaciones. Por otro lado, los que consideran la "garantía (colateral)" como criterio más importante destacan que es mejor cerciorarse de tener una garantía que pueda ser vendida a modo de cobro en caso de que el deudor no cumpla sus pagos, esto para garantizar que la Cooperativa pueda protegerse adecuadamente contra posibles pérdidas financieras.

- Procesos administrativos que se pueden omitir en la presentación de créditos

Basado en las respuestas que se obtienen, los miembros coinciden en que hay procesos, pasos o aspectos que no son relevantes para la autorización de un crédito, es decir que no interfieren, por ejemplo; si el DPI esta vencido no se debería revisarse, ya que es trabajo del asesor de atención al público revisar que esté vigente, de lo contrario no debería continuar con el proceso (ni mucho menos ser presentado el expediente en sesiones del comité). Casos como el ejemplo anterior son considerados de trámite, ya que se pueden omitir, con el fin de agilizar el proceso y reducir tiempo en las reuniones de comité,

- Aspectos a mejorar durante el proceso de revisión de créditos

Los resultados nos arrojan que los miembros del Comité sugieren aspectos generales para mejorar el proceso actual como, un horario fijo de sesiones de comité, pero siendo más directos, se puede interpretar que os miembros sugieren agilidad, es decir quieren que el proceso sea más eficiente. Así mismo sugieren al revisor de créditos, para que este desde el ejercicio de sus funciones, pueda rechazar créditos, sin necesidad de presentárselos al Comité para que sea este el que lo rechace ya que hay créditos que no valen la pena presentarlos, pues serán rechazados, por una u otra razón o inclusive porque sencillamente el asesor no elaboro correctamente el expediente por lo que, desde el paso del revisor, podría ser regresado y así no perder tiempo en este tipo de expedientes.

- Detalles del puesto del revisor de créditos que necesita mejorar

Los entrevistados responden principalmente que el revisor de créditos debe estudiar y conocer la política de créditos para tener en claro los criterios de valuación establecidos, También señala la importancia de que el revisor conozca de aspectos claves del sector o de aspectos que intervienen en su puesto como lo son los avalúos y precios comerciales de los inmuebles. Otras sugerencias hechas resaltan aspectos más alejados de la función del revisor como lo es la reducción de los días de revisión y pasar los expedientes a tiempo (al comité), dos situaciones que dependen más bien de planificación del proceso en general y no de conocimientos que mejoren la revisión de créditos

- Posibles sugerencias para mejorar la eficiencia del revisor de créditos

Los entrevistados responden principalmente que el revisor de créditos debe estudiar y conocer la política de créditos para tener en claro los criterios de valuación establecidos, También señala la importancia de que el revisor conozca de aspectos claves del sector o de aspectos que intervienen en su puesto como lo son los avalúos y precios comerciales de los inmuebles. Otras sugerencias hechas resaltan aspectos más alejados de la función del revisor como lo es la reducción de los días de revisión y pasar los expedientes a tiempo (al comité), dos situaciones que dependen más bien de planificación del proceso en general y no de conocimientos que mejoren la revisión de créditos.

- Herramientas y tecnologías que podrían mejorar la efectividad de los expedientes

Los miembros del Comité coinciden principalmente en que una herramienta tecnológica útil sería una Tablet, lo cual tiene sentido pues los expedientes de créditos en su mayoría son elaborados y trabajados de manera digital, archivando físicamente cinco documentos, por lo que el uso de una Tablet los ayudaría a revisar de manera digital, sin necesitar mayor espacio y de manera más ágil y certera. La otra parte de los miembros no sugiere una herramienta, esto podría aludirse a que son los miembros más antiguos mismos, que están acostumbrados a revisar de manera manual.

- Impacto de una ficha de revisión en la reducción del tiempo de revisión

Los entrevistados mencionan que ven con buenos ojos la implementación de una ficha de revisión, ya que consideran que los ayudaría a indicar si la papelería va completa, si el expediente cumple con las condiciones, una revisión más rápida y a denegar de manera inmediata créditos que no aplican. Esto da cabida a la propuesta ya que es este el fin, poder agilizar los procesos mediante el cumplimiento de los requisitos y la revisión más minuciosa de criterios establecidos, aunque también comentaron que si la herramienta no está alineada con la política de crédito existente no valdría la pena.

- Consideraciones para incluir en una ficha bien diseñada y fácil de usar

Los entrevistados indican que la ficha deberá cumplir principalmente con los requisitos que indica la política de créditos, además un dato importante es que sugieren que a través de esta el revisor pueda rechazar o pasar a Comité justificadamente los créditos, esto es un punto importante ya que se podría implementar un medio de valoración de expedientes, con lo cual el revisor podrá rechazar o aprobar los créditos debidamente justificados. Así mismo es importante que los miembros puedan tener el espacio para dejar sus recomendaciones u observaciones.

- Análisis general consolidado entrevista al Comité Técnico de Créditos

El análisis de la entrevista realizada a los 6 miembros del Comité Técnico de Créditos de Agencia San Pedro Sacatepéquez San Marcos, demuestra una serie de situaciones clave que dan una vista panorámica de la situación actual del proceso de revisión y autorización de expedientes de crédito en la Cooperativa ACREDICOM R.L. Un aspecto a resaltar es que, el proceso actual si

bien es impuesto por la gerencia de la institución y este cumple con los requerimientos mínimos, este proceso no satisface a los miembros del Comité, es por ello que la mayoría indica en la entrevista que consideran “aceptable” el proceso actual, así miso hay quienes lo catalogan como deficiente, esto podría deberse a que el proceso es muy tardado y redundante situación que afecta la eficiencia del proceso.

Los miembros del Comité consideran que uno de los principales desafíos que enfrentan es la gestión del tiempo, ya que las reuniones pueden extenderse por más de tres horas. Esta situación puede deberse a la falta de un horario fijo, la cantidad de expedientes presentados para revisión y la duplicidad en el proceso de evaluación. A pesar de contar con un revisor de créditos cuya función es verificar que cada expediente cumpla con los requisitos necesarios para su autorización, los miembros del Comité deben revisar nuevamente los mismos expedientes, lo que incrementa su carga de trabajo. Además, la prolongada duración de las reuniones afecta la operatividad de la agencia, ya que los colaboradores involucrados en el Comité se ausentan de sus funciones durante largos periodos.

Esta problemática resulta contraproducente, ya que los miembros del Comité consideran que muchos expedientes podrían haber sido rechazados o devueltos al asesor asignado en etapas previas. La falta de un filtro más efectivo y estructurado desde el inicio del proceso provoca que se invierta demasiado tiempo en casos que no cumplen con los criterios mínimos, alargando innecesariamente las reuniones y afectando la productividad general. Implementar mecanismos de preselección más rigurosos y eficientes permitiría optimizar el tiempo del Comité y mejorar significativamente la eficiencia en la toma de decisiones dentro de la agencia.

Es importante considerar que cada miembro del Comité, cuenta con funciones propias, es decir que desempeñan un cargo dentro de la institución, completamente ajeno al comité, siendo esta última función una responsabilidad extra asignada a ciertos colaboradores de confianza dentro de la organización, esta situación puede ser influyente en la cantidad de ideal de créditos a revisar en cada reunión de Comité, esto porque la mitad de los entrevistados coinciden en que lo ideal es revisar 5 en cada reunión, lo cual se consideraría hasta cierto punto irracional, ya que actualmente la agencia cuenta con 9 asesores de créditos, lo que esta situación limitaría a por lo menos la mitad a no poder presentar expedientes de créditos.

Por otro lado, también una parte de los miembros considera que la cantidad ideal es de una cantidad un tanto más razonable, dejándole así la oportunidad de al menos poder presentar cada asesor, un expediente por reunión. Los resultados obtenidos también demuestran que hay varias diferencias en el aspecto de la priorización de criterios, es decir que cada miembro difiere un tanto en la importancia que tienen cada criterio de as 5c´s (Carácter, Capacidad de pago, Capital, Condiciones y Colateral) esto porque cada miembro considera su propio criterio en la importancia asignada a estos criterios, coincidiendo eso sí en que la capacidad de pago y el colateral (garantía) son los criterios más importantes dentro del análisis de aprobación del expediente de crédito.

Así también emerge una serie de propuestas de mejora para el proceso actual de revisión de créditos, siendo una de ellas el establecer un horario fijo, a los que algunos de los miembros se refieren no solo al horario de inicio, sino que también al horario de finalización situación que difiere con las responsabilidades del Comité, ya que no se pueden quedar expedientes a medias o sin revisar por cumplir con un horario. Los entrevistados señalan también la importancia de poder capacitar correcta y suficientemente al revisor de créditos, ya que de su formación depende el cumplimiento de las expectativas en sus funciones, por el nivel de confianza que requiere el puesto. Por lo que se requiere no solo de tecnologías, sino que también de formación que cumplan con las políticas de créditos establecidas por la institución.

Concluyendo en que esta entrevista revela que, si bien el proceso actual es funcional, presenta varios desafíos que afectan no solo a los miembros del comité y sus labores diarias en el puesto que desempeñan de manera individual para el cual fueron contratados, si no que a la agencia en general hablando de operatividad, considerando que los miembros del comité realizan un trabajo adicional no retribuido en sus compensaciones económicas, lo que sugiere que se requiere de cambios y mejoras significativas en el proceso, que beneficios de manera individual y conjunta a los miembros del comité, así como a la agencia en general.

6.3.3 Matriz de priorización.

Para la priorización de los principales problemas encontrados en ACREDICOM R.L. AGENCIA SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN MARCOS (en el área de cobro), la ponderación se integra de 7 criterios divididos en tres aspectos que varían de acuerdo con la misma y con las ponderaciones ordenadas de la siguiente manera: 2, 1 y 0

1. Tiempo: El tiempo calendario necesario para desarrollar el proyecto. El problema puede ser resuelto en MENOR tiempo (2), El problema se puede resolver en un tiempo razonable (1), el problema puede ser resulto en MAYOR tiempo (0).

2. Urgencia: Es imprescindible actuar ahora (2), es indiferente (1) o se puede esperar (0)

3. Magnitud: Afecta a muchas personas en la organización (2), algunas (1) o pocas (0)

4. Tendencia: Tiende a empeorar (2), está estable (1), mejora (0)

5. Impacto sobre otros problemas: Relaciones causa-efecto entre situaciones, Central y relacionado con muchos problemas (2), Intermedio (1), Aislado (0)

6. Oportunidad: Este problema haría que la organización se movilice y participe en la posible solución y/o tiene mucho consenso (2), Moderadamente (1), La organización es indiferente (0)

7. Disponibilidad de recursos: Estimación de costos de la obra en una valoración dada solo con factores de bajo y alto costo. El problema necesita menos recursos económicos para solucionarlo (2), El problema requiere una cantidad moderada de recursos económicos para solucionarlo (1), El problema necesita más recursos económicos para solucionar (0).

Tabla 6.

Matriz de priorización en base a problemas priorizados

		Criterios y ponderaciones							
No.	**Problema**	**Tiempo**	**Urgencia**	**Magnitud**	**Tendencia**	**Impacto robre otros problemas**	**Oportunidad**	**Disponibilidad de recursos**	**Suma**
1	Compromiso de la calidad de la cartera crediticia por presión de metas	0	0	2	1	2	0	1	6
2	Desafíos en la gestión del tiempo y en las deliberaciones en sesiones del Comité Técnico de Crédito de agencia	1	2	2	1	1	2	2	11

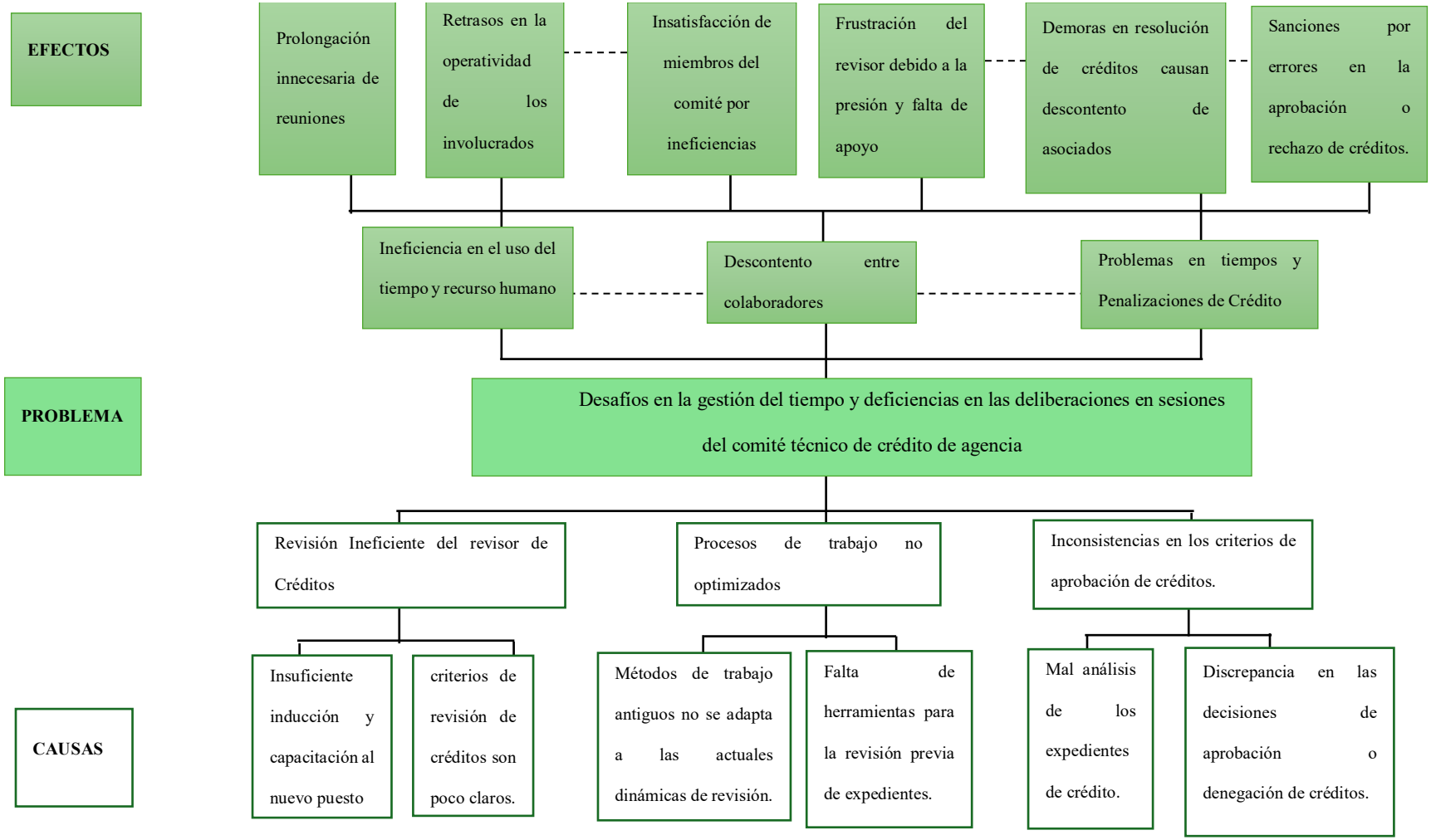
No.	Problema	Tiempo	Urgencia	Magnitud	Tendencia	Impacto robre otros problemas	Oportunidad	Disponibilidad de recursos	Suma
3	Poca diversificación de la cartera crediticia	0	2	2	2	1	0	0	7
4	Ineficiencia en la detección de créditos mal estructurados	0	2	2	1	1	1	2	9
5	Desactualización de políticas de créditos.	1	1	0	2	1	0	0	5
6	Inexistencia de tecnología apropiada para la revisión de expedientes digitales	0	2	1	1	0	0	2	6
7	Poca experiencia y capacitación del revisor de créditos	1	1	1	1	1	0	0	5

Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

6.3.4 Diseño de árboles de problemas y objetivos para el problema prioritario.

Diagrama 1.

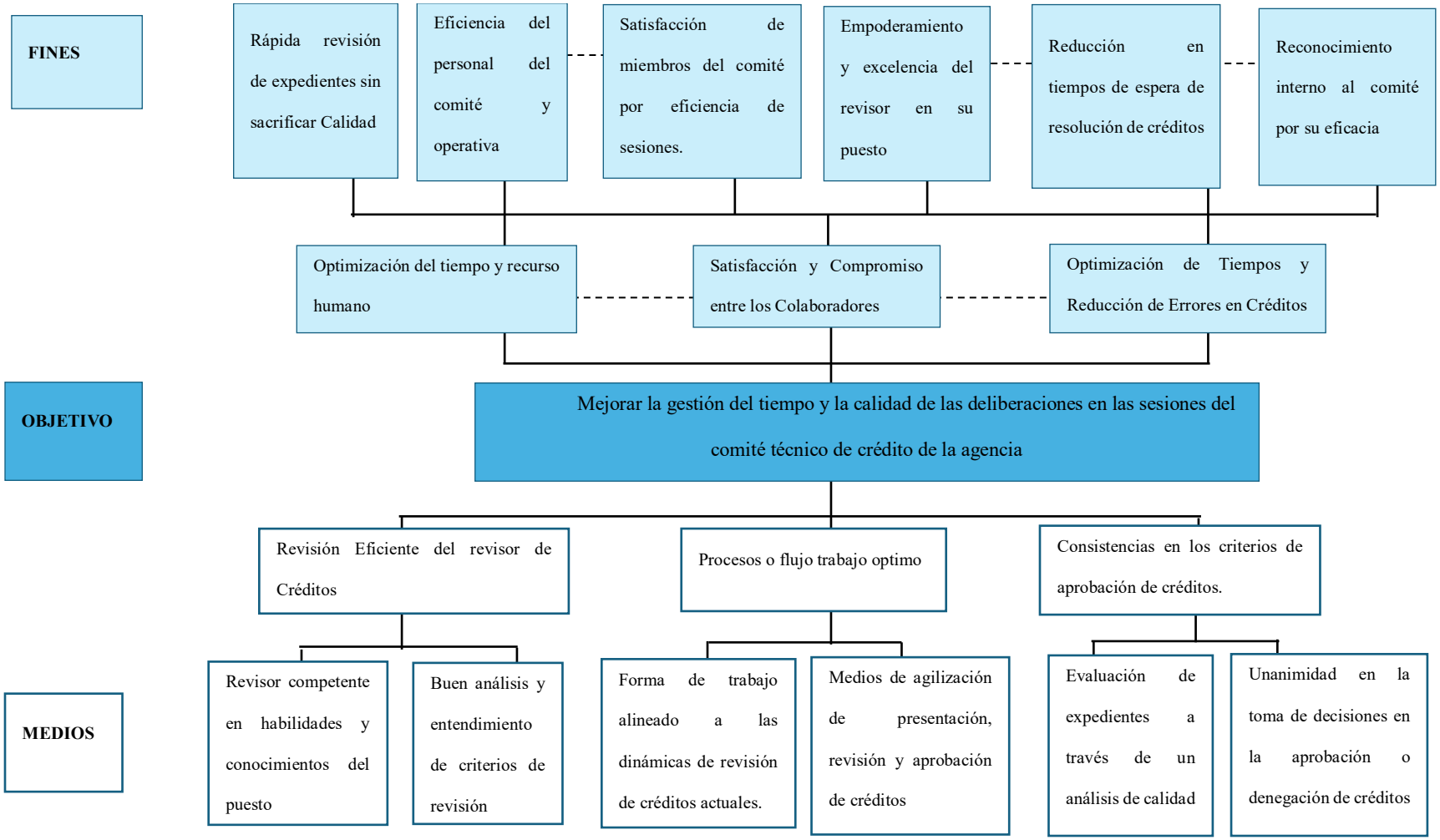
Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Diagrama 2.

Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

6.3.5 Pronósticos y recomendaciones.

La COOPERATIVA ACREDICOM R.L. AGENCIA SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN MARCOS, actualmente tiene varios problemas en el área de cobro, entre ellos se destacan desafíos en la gestión del tiempo y deficiencias en las deliberaciones en sesiones del Comité Técnico De Crédito de Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, y si la agencia no actúa para mitigarla, esto creará una mayor complejidad en varios aspectos clave que influyen en la toma de decisiones relacionadas a las solicitudes de créditos y la morosidad proveniente de una mala colocación, teniendo los siguientes alcances:

Se espera a corto plazo que el tiempo de las reuniones se siga prolongando, por la duplicación y desorden en la revisión de expedientes de créditos, así como la inexperiencia del revisor de créditos y la falta de capacitación adecuada para el mismo. Además, se prevé riesgos relacionados a la falta de unanimidad, en las deliberaciones tomadas como conflictos internos, estos dos pronósticos a corto plazo que puede generar que los miembros del Comité realicen revisiones deficientes o que tomen decisiones desinformadas, solo con tal de salir del paso, provocando una mala colocación de créditos.

Se pronostica a mediano plazo hallazgos de auditorías internas o externas, que evidencien el mal proceso en la elaboración y aprobación de créditos que se lleguen a conceder de manera desinformada y en descuerdo con los miembros del comité, teniendo llamadas de atención y responsabilización al comité de la agencia, como ente autorizador y ultimo filtro en el proceso de revisión y autorización de créditos, así como para el asesor encargado de la gestión, supervisión y colocación de créditos, afectando sus compensaciones económicas (comisiones) y poniendo en riesgo su estabilidad laboral.

El resultado a largo plazo será el incremento de la morosidad en las carteras de créditos, incrementando los porcentajes actuales, afectando tanto a los asesores en sus evaluaciones periódicas, como a los resultados generales de la agencia en puestas en común a nivel de cooperativa, provocando despidos, renuncias y un mal ambiente de trabajo. Por ende, se le sugiere a la Cooperativa agilizar y estandarizar sus procesos de revisión y aprobación de créditos, eficientizado el tiempo de reuniones, para no afectar la calidad de la revisión y tomar decisiones informadas y respaldadas, que garantizaran la salud financiera de la cartera de créditos.

7 CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN

7.1. Descripción de la propuesta

La propuesta “Optimización del Sistema de Control Interno en el Proceso de Otorgamiento de Créditos: Caso de Estudio Cooperativa ACREDICOM R.L., Agencia San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos” es una herramienta consolidada en tres componentes que permitirá estandarizar el sistema de revisión y aprobación de créditos. Esta facilitará un análisis y evaluación objetivos de cada solicitud de crédito, agilizando el proceso general y respaldando la toma de decisiones sobre la aprobación o denegación de expedientes, enfocándose en realizar una revisión exhaustiva, coherente, ágil y puntual.

La propuesta y cada uno de sus componentes se basan en las 5C’s del crédito y en el Manual de Políticas y Procedimientos de la Gestión de Créditos de la Cooperativa ACREDICOM R.L., herramientas fundamentales para el análisis de solicitudes de financiamiento. En este proceso, se califican aspectos clave dentro de cada “C”. Carácter evalúa las condiciones financieras pasadas, internas y externas del asociado, junto con su información personal, familiar y social. Capacidad de pago analiza su situación financiera actual, su libertad de pago y sus obligaciones económicas. Capital mide su patrimonio neto, considerando bienes y deudas. Condiciones abarca factores micro y macroeconómicos que afectan su actividad económica. Finalmente, colateral se refiere a las garantías ofrecidas para asegurar el retorno del capital prestado.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, la propuesta se compone de dos documentos de apoyo y una herramienta principal. Cada herramienta toma en cuenta las tres categorías que presenta un expediente de créditos: documentación en sistema, documentación física y cumplimiento de parámetros establecidos, cada aspecto derivado de cada criterio de evaluación, diseñado para garantizar una evaluación rigurosa y detallada de cada expediente, considerando los tipos de asociados con los que trabaja la Cooperativa según su actividad económica (empresario, asalariado).

Los componentes de la propuesta se describen de la siguiente manera:

7.1.1 Guía para revisión de expedientes.

Primeramente, se propone una “Guía para Revisión de Expedientes”, como documento de apoyo para el revisor de créditos en su labor de revisión. La finalidad es orientar y dejar plasmada una base realizada de aspectos que se repiten en las solicitudes de créditos, para el revisor de créditos; la guía establece las bases y directrices para la correcta revisión de los expedientes de créditos, paso por paso indicándole que revisar del expediente y cómo hacerlo, tomando en cuenta los documentos y consideraciones pertinentes. Esta guía no limita la necesidad de documentación, es decir, toma todos los documentos solicitados en sistema y en política. Además, es aplicable a todo tipo de crédito, ya que integra generalmente la documentación sin excepciones o consideraciones por monto del crédito.

7.1.2 Tabla de punteo recomendable.

El segundo documento de apoyo denominado “Tabla de punteo recomendable”, antecede al uso de la “Herramienta de punteo para aprobación de expedientes” (la misma se describe en su inciso especifico). Este documento de apoyo es una herramienta orientativa que tiene la finalidad de establecer una base sobre la calificación que se asignará a cada criterio establecido (el revisor debe tomar en cuenta esta guía antes de asignar valor a los aspectos de cada criterio de la “herramienta de punteo para la aprobación de expedientes”). Esta es únicamente una guía de orientación, aclarando que el punteo de cada criterio, debe ser consignado con base al juicio propio del revisor de créditos considerando los parámetros de máxima y mínima puntuación que pueden ser asignados.

7.1.3 Herramienta de punteo para aprobación de expedientes.

Esta es la herramienta central de la propuesta- Su finalidad es poder valorar los aspectos de los criterios de las 5c´s más relevantes y que tienen inferencia en la toma de decisiones del Comité Técnico de Créditos de Agencia. Al usar esta herramienta, el revisor de créditos podrá asignarle una puntuación a cada expediente, con la finalidad de evaluar el trabajo del asesor de créditos en la elaboración del expediente presentado al revisor, así como las condiciones que presenta un asociado que busca obtener un financiamiento. Esto permite un análisis del riesgo que presenta la solicitud del crédito (en cuanto al retorno del capital) y si el solicitante es candidato para optar al crédito en primer lugar.

Esta calificación o punteo tiene la finalidad de que el revisor le presente al Comité solo aquellos expedientes que tienen una verdadera posibilidad de ser aprobados, evitando así que el Comité conozca créditos que tienen una probabilidad alta de ser rechazados o que simplemente no aplican, evitando duplicidad de revisión de expedientes. La herramienta también permite que, al momento de presentar los créditos, el Comité pueda conocer la ficha, la cual contendrá los aspectos más importantes de cada crédito, permitiendo que cada miembro, durante las sesiones del Comité, considere si la puntuación asignada para los criterios establecidos está acorde a lo que el revisor estará exponiendo, tomando la puntuación final como referencia clara para la aprobación o denegación del crédito correspondiente.

a Determinación de valores y punteos.

La herramienta establece los siguientes rangos de valoración para cada criterio (y los elementos dentro de cada uno de ellos), en la calificación de cada expediente, asignando una puntuación a cada uno que refleje su importancia y relevancia en el proceso de aprobación y revisión de créditos (estas puntuaciones pudieron ser consolidadas gracias a la información recolectada en el diagnóstico específico llegando a un consenso con los miembros del Comité Técnico de Créditos de Agencia acerca de la ponderación y relevancia de cada criterio, tomando en cuenta elementos puntuales de las 5C´S mencionados en la descripción de la propuesta).

Carácter: La puntuación máxima es de 15 puntos y la mínima de 0 puntos.

Capacidad de pago: La puntuación máxima es de 15 puntos y la mínima de 0 puntos.

Capital: La puntuación máxima es de 10 punto y la mínima de 0 puntos.

Condiciones: La puntuación máxima es de 20 puntos y la mínima de 0 puntos.

Colateral: Este criterio tiene la mayor puntuación, con un máximo de 35 puntos y un mínimo de 0 puntos.

- Evaluación integral de expedientes: Calidad puntuación y observaciones

Se considera adicional un apartado que corresponde a valorar un último aspecto “la calidad del expediente” con una valoración mínima de 0 y máxima de 5. Este último criterio, busca asignarle una puntuación al esfuerzo reflejado en los tres tipos de expedientes presentados por el asesor de créditos en el desempeño de sus labores, es decir la calidad de su trabajo. Lo que busca

específicamente este apartado, es poder inducir al asesor a realizar un expediente de calidad, mitigando errores comunes derivados de la falta de documentación o la culminación de procesos en el sistema generador de créditos.

La puntuación total es el resultado del recuento de la valoración de cada criterio. Esta sumatoria deberá ser transparente, ya que, a partir de ella, se realizará la clasificación que buscará distribuir mejor los expedientes de crédito. Su finalidad es evitar que créditos mal trabajados o que no aplican sean expuestos en reuniones de comité, así como aquellos créditos que presentan un riesgo considerable o características peculiares. De esta manera, se garantiza que a las reuniones lleguen solo aquellos expedientes con una alta probabilidad de ser aprobados. Finalmente, la herramienta contiene un apartado de "observaciones", en el cual los miembros del comité podrán dejar sus comentarios y objeciones con respecto a cada criterio valorado, permitiendo cuestionar la calificación asignada.

7.2 Plan de implementación

7.2.1 Propuesta de optimización del Sistema de Control Interno en el Proceso de Otorgamiento de Créditos.

La propuesta toma lugar al inicio del proceso de revisión de créditos, que es a partir de que el asesor de créditos le presente al revisor de créditos su expediente para su revisión y aprobación, el revisor luego de asignarle un número de correlativo, inicia con el proceso de revisión, buscando en el sistema generador de Créditos (WORK FLOW) el expediente digital del asociado.

a Guía para revisión de expedientes.

En este punto el revisor comenzará a utilizar la ficha "guía para revisión de expedientes"**,** conforme el avance de la revisión, cerciorándose de que el expediente cumpla con los parámetros establecidos en el manual de créditos. la guía se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7.

Guía para la revisión de expedientes

HERRAMIENTA "GUIA PARA REVISION DE EXPEDIENTES"		
CIF:	**ASOCIADO:**	
TIPO DE ASOCIADO		
CRITERIOS Y SISTEMA	**DOCUMENTOS Y CONSIDERACIONES QUE DEBE CONTENER UN EXPEDIENTE DE CREDITO**	**QUE SE REVISA Y COMO SE REVISA**
CARÁCTER	Destino línea de crédito, Rubros y sub rubros	Deberá revisar que el destino coincida con la línea de crédito, rubros y sub rubros, si cancela crédito habrá que analizar el destino anterior, es necesario entender e interpretar el comentario de inversión, así como el plan de inversión, de esta manera se deberán consignar lo más apegados posibles a la inversión.
	Plazo	Este debe coincidir con la inversión y el destino, además de que el plazo debe ser lógico, se recomienda que para una persona que gane más del salario mínimo en condiciones neutrales (esposa y dos o tres hijos) deberá cancelar al menos Q,10,000.00 de capital al año, en casos especiales como lo es la partida presupuestaria se podrán hacer excepciones debido al porcentaje permitido.
	Récord Interno, estado de cuenta de créditos otorgados y TC.	Analizar el número de créditos vigentes, cancelados, fecha de ultimo crédito calificación de créditos cancelados y vigentes. Es necesario analizar la frecuencia con la que realiza ampliaciones si aplica y la frecuencia con la que cancela anticipadamente. Se deberán consultar los estados de cuenta de créditos vigentes y cancelados, con la finalidad de revisar frecuencia de pagos, si paga antes o después de la fecha, será necesario analizar y mencionar en Comité cuantos días después de su fecha de pago realiza los pagos correspondientes, límite de tarjeta de crédito y fecha de pago.
	Récord Externo, estados de cuenta créditos externos y TC.	Analizar Crediref e Infornet No. De créditos vigentes, cancelados, fecha de ultimo crédito calificación de créditos cancelados y vigentes. Si es fiador, montos y saldos, deberá requerir estados de cuenta de créditos donde sea fiador, límite de tarjeta de crédito y fecha de pago.
	Forzado	Deberá ser justificada y razonable, deberá contener documentos de respaldo, en caso de que exista una nota únicamente, el motivo debe ser razonable, creíble y comprobable. Se requiere análisis e interpretación.
	Plan de inversión	Se deberá analizar que sean datos reales y evidenciados, deberá contener fotografías si aplica, o documentos de respaldo. Se requiere fotografía, detalle de la inversión, ubicación satelital y datos específicos.

	Recibo de luz	No podrá ser mayor a tres meses, deberá estar razonado con el nombre y parentesco en caso de no ser propiedad del asociado.
	DPI vigente	Deberá revisar que este buen estado, vigente y que pertenezca al asociado, este será utilizado para comparar firmas, nombres y apellidos, así como para analizar lugar de origen del asociado, es importante resaltar que es muy riesgoso trabajarles a personas que no son de municipios cercanos a excepción de los que ya están avecindados.
	Referencias Personales y familiares (primer contacto)	El revisor deberá realizar la llamada para corroborar si la familia tiene conocimiento de la deuda. En algunos casos los números y nombres se encuentran en la solicitud, es importante que tanto en sistema como en la estructura del expediente este consignado el "primer contacto" (conyugue, padres o hijos mayores de edad)
	Constancia laboral	Se revisarán, sellos, firmas, que sean documentos originales y los mismos deberán ser confirmados por el asesor, como por el revisor, mediante una llamada a los números que contenga dicha constancia, la misma debe contener fecha de inicio de labores, salario, puesto, nombre de la empresa y en caso de ser necesario la forma de pago del salario.
	Boucher de pago	Se revisarán, sellos, firmas, que sean documentos originales, se analizarán los descuentos por préstamos y pensiones.
	Estado de cuenta donde le depositan el salario	Se analizarán el tipo de transacciones, pagos y depósitos. No deberá ser menor a 3 meses, es importante analizar el tipo de transacciones, por ejemplo, compras en bares constantemente, farmacias, pagos de tarjetas y de préstamos.
	Compromisos y documentos por apoyo económico	Deberá contener nota debidamente firmada en original, con identificación y número de teléfono, así como la evidencia de los ingresos de quien apoya económicamente y su identificación, es importante analizar por qué apoyara económicamente a quien solicita el crédito, la razón debe ser justificable, así mismo se recomienda realizar consultas de buros a esta persona.
	Recibos de alquileres y/o contratos	Deberá estar adjunto en copia y debidamente firmados, con evidencia fotográfica de las propiedades alquiladas, así como la evidencia de la propiedad del inmueble.
	Patente	Se revisará, dirección, giro del negocio, fecha de inicio de operaciones y propietario.
	RTU	Se revisarán omisos y datos personales, como empresas inscritas, profesiones y dirección registrada.
	Facturas	Últimos tres meses de compras y ventas.
	Integraciones	Estas deberán ser claras en la forma de operar y deberán estar firmadas por los asociados o contador su aplica, estas deben detallar los días que más vende y los días que no opera, dejando plasmada de manera clara la forma de obtener ingresos y la forma de realizar los gastos.
	Controles de venta	Estas deberán ser claras en la forma de operar y deberán estar firmadas por los asociados o contador su aplica, preferiblemente se solicitará para créditos mayores los libros de ventas.
	Inventarios	Estas deberán ser claros y contener cantidades en existencia y precio por unidad así mismo deberán estar firmadas por los asociados o contador su aplica.
	Edad	Considerar la edad con el nivel de endeudamiento y el plazo.
	Estado civil	Considerar los gastos y cargas familiares, nombre del conyugue, cantidad y edad de hijos, así como los ingresos familiares de los conyugues si se consideran.

CRITERIOS Y SISTEMA	DOCUMENTOS Y CONSIDERACIONES QUE DEBE CONTENER UN EXPEDIENTE DE CREDITO	QUE SE REVISA Y COMO SE REVISA
CAPACIAD DE PAGO	Cuota deudas Externas	Cuota créditos vigentes se evidenciará en estados de cuenta de las deudas externas.
	Cuota deudas Internas	Cuota créditos vigentes se evidenciará en estados de cuenta de las deudas externas.
	Gastos Familiares	Estos deben coincidir con las cargas familiares, deben ser lógicos y aplicados al valor actual de la canasta básica, deberán ser lógicos y razonables. Los gastos familiares consideran el tamaño de la familia, los alquileres, el transporte, el pago de servicios, gastos escolares y culturales. Se considerará la realizada y la lógica utilizada en el cálculo de estos gastos mensuales. Se puede considerar el nivel de vida que se evidencia en las fotografías de las visitas realizadas.
	Ingresos Principales	Ingresos líquidos.
	Ingresos por Negocios	Ganancias libres de impuestos.
	Jubilaciones	Ingresos líquidos, realizando el análisis edad vs. monto solicitado vs. sueldo líquido.
	Alquileres	Se considerarán los precios del mercado en el valor de los alquileres.
	Intereses ganados	Deberán ser evidenciados, mediante certificados y depósitos a cuenta.
	Capacidad de pago	Es el resultado de multiplicar el disponible liquido libre de costos, gastos y gastos familiares por el 70%.
	Cuota del crédito	Debra contener una cobertura mayor al 1.05 y menor al 2.00.
CRITERIOS Y SISTEMA	**DOCUMENTOS Y CONSIDERACIONES QUE DEBE CONTENER UN EXPEDIENTE DE CREDITO**	**QUE SE REVISA Y COMO SE REVISA**
CAPITAL	Garantía propia	Casa, terrenos, edificios y construcciones, en caso de no ser propia analizar las condiciones en las que el garante acepta prestar su inmueble para garantía del crédito.
	Saldo deudas Internas	Saldo de deudas internas, analizar cuento ha avanzado y cuanto le resta por pagar, se recomienda ampliar después de que se haya cancelado el 30% del saldo.
	Codeudor de dudas internas	Se deberá considerar la cuota del crédito, aunque figure como codeudor, así como el saldo en su pasivo.
	Deudas Externas	Saldo de deudas internas, analizar cuento ha avanzado y cuanto le resta por pagar, se recomienda ampliar después de que se haya cancelado el 30% del saldo.
	Fiador de Deudas externas	Se deberá considerar la cuota del crédito, aunque figure como codeudor, así como el saldo en su pasivo.
	Tarjeta de crédito Interna	Se considera el límite de la tarjeta y así mismo el pago mínimo del límite.
	Tarjeta de crédito Externa	Se considera el límite de la tarjeta y así mismo el pago mínimo del límite.
	Vivienda alquilada	Se considerará el tiempo de alquilar la vivienda y cuanto se paga.
	Vivienda Propia	Se considerará el tiempo de poseer dicha propiedad, es importante analizar en qué condiciones adquirió la propiedad del inmueble.
	Vivienda Familiar	Se considerará el tiempo de vivir con el familiar y el grado de afinidad o consanguinidad, estos deberán estar enterados de la deuda.

	Capital Neto	Activo libre de deudas, será importante analizar el patrimonio libre de deudas que posea el solicitante de la deuda.
CRITERIOS Y SISTEMA	**DOCUMENTOS Y CONSIDERACIONES QUE DEBE CONTENER UN EXPEDIENTE DE CREDITO**	**QUE SE REVISA Y COMO SE REVISA**
CONDICIONES	Experiencia Laboral	Años de laborar, cargo que desempeña y sanciones o faltas que posea en caso de tener un puesto relacionado a seguridad. El oficio que desempeña va acorde a sus ingresos. Analizar la relación entre actividad económica e ingresos percibidos apegados a la lógica y realidad.
	Tipo y nombre de empresa	Deberá ser evidenciada el tipo de empresa y forma de operar. Se analizará, si es producción, ventas, servicios, intermediarios, servicios profesionales y otros.
	Es una empresa conocida	Se analizará la presencia de la empresa en el sector, el nivel de competencia y el tipo de producto o servicio que ofrezca considerando la necesidad de este para el sector donde se posiciona. Esta clara la forma de operar, laborar o ejercer el oficio del asociado.
	Fotografías del trabajo	Estas deberán ser recientes y donde aparezca todo lo expuesto en el expediente de crédito, lugar de trabajo, frente y entorno del lugar de trabajo y sobre todo donde aparezca el asociado solicitante de frente a la cámara.
	Fotografías del negocio	Recientes y donde aparezca todo lo expuesto en el expediente de crédito. Maquinaria, herramientas, inventarios, mercaderías, infraestructura, clientes, entorno de la empresa, frente de la empresa y ubicación de la empresa.
	Selfie	El asesor evidenciara, su visita mediante selfi en, negocios, garantías, y residencia.
CRITERIOS Y SISTEMA	**DOCUMENTOS Y CONSIDERACIONES QUE DEBE CONTENER UN EXPEDIENTE DE CREDITO**	**QUE SE REVISA Y COMO SE REVISA**
GARANTIA	Publica o Registrada	Se analizarán aspectos como, originalidad de los documentos, siempre en primer testimonio, así como el estado de los documentos, un primer testimonio debe contener 25 líneas por lado del protocolo.
	Antigüedad	Deberá ser mayor a un año en caso de ser publica, a excepción de los documentos elaborados por los notarios de confianza.
	Ubicación legalmente consignada y actualizada	Deberá ser con nomenclatura en caso de ser urbana y especifica en caso de ser rural (cantón, aldea, sector)
	Acceso legalmente consignado	El acceso deberá estar consignado en la medias y colindancias, a excepción de que en las fotografías se evidencie la intervención pública municipal en el acceso (drenajes, iluminación, pavimentación, banquetas e identificación de vías)
	Nombre del propietario	Parentesco y justificación del porque accede a dar la propiedad en garantía, en caso de que no sea propia del asociado solicitante.
	Servicios	Públicos instalados, propios o compartidos, se analizarán la posibilidad de acceder a los mismos en caso de que no estén instalados.
	Minusvalía	Aspectos que disminuyen el valor de la propiedad. En caso de ser avaluó profesional se expondrán las recomendaciones y observaciones dejadas en el informe por el valuador.
	Plusvalía	Aspectos que suman al valor de la propiedad, se considerara la facilidad de vender el inmueble, el área en el que se ubica y la deseabilidad comercial del inmueble.

	Avaluó profesional o del asesor	Deberá ser no mayor a 3 años.
	El asesor evidencia su trabajo de campo	Fotografías, frente, acceso, interiores o costados y la selfi del asesor en la visita, así como del propietario mostrando el inmueble.
	Construcciones	Antigüedad, calidad y finalidad. Se analizará mantenimiento y cuidado de las mismas.
	Valor	Si es publica se utilizará para crédito el 70% del valor si es registrada el 80%, los valores deberán ser razonables, comparables y legítimos, se expondrá el valor consignado al metro cuadrado de terreno y construcciones.
	Certificaciones	Del archivo general de protocolos o del registro de la propiedad, no se revisará el crédito de no tenerlas.
	Tipo de inmueble	Finalidad, usos y posesión.
F.		
Revisor de créditos		

Fuente: Elaboración propia

b Tabla de punteo recomendable.

Posteriormente al primer proceso, el revisor de créditos deberá analizar y familiarizarse con la "Tabla de punteo recomendable" la cual se muestra en la tabla 8. Esto con la finalidad de tener una base clara antes de poder asignarle punteo al expediente de créditos (esta antecede a la utilización de la herramienta principal de la propuesta).

Aclaración: Este material pretende orientar y apoyar en labores de formación al revisor de créditos. Esta "tabla de punteo recomendable" no se adjunta al expediente revisado, sino más bien, es de uso exclusivo para el revisor.

Tabla 8.

Tabla de punteo recomendable

TABLA DE PUNTEO RECOMENDABLE				
CRITERIOS 5C'S	**ELEMENTOS**	**PUNTEO**	**VALORACIÓN**	**ASPECTOS A CONSIDERAR**
CARÁCTER	Récord Interno, comportamiento de pago (estado de cuenta)	4	1	Atrasos frecuentes de más de 30 días (fuera del mes)
			2	Atrasos frecuentes menor a 30 días (en el mismo mes)
			3	Menos de 5 atrasos
			4	Pagos al día
	Récord Externo	4	1	Malas referencias
			2	Cuenta con deudas al día
			3	No tiene referencias
			4	Cuenta con referencias canceladas y al día
	Forzado	2	1	SI, se forzó
			2	No, se forzó
	Plan de inversión	2	1	No cuenta, con fotos descripción ni montos exactos
			2	Cuenta con fotos, descripción y montos exactos
	Información personal	2	1	Si se tiene información, de esposa, hijos, dirección y tipo de vivienda
			2	No se tiene información, de esposa, hijos, dirección y tipo de vivienda
	Edad	1	1	La edad es razonable con el monto. O no
CAPACIAD DE PAGO	Paga deudas externas	1	1	Si cuenta con deudas externas o 0 no cuenta con deudas externas
	Paga deudas Internas	1	1	Si cuenta con deudas internas o 0 no cuenta con deudas internas
	Gastos Familiares	2	1	Los gastos son mínimos, sin considerar las cargas familiares
			2	Los gastos consideran las cargas familiares
	Ingresos líquidos	2	1	Igual o menor al salario mínimo, o sin evidencia
			2	Mayor al salario mínimo, con evidencia.
	Respaldo de los ingresos para Capacidad de pago	4	1	Sin documentación y sin fotografías de respaldo
			2	Sin documentación y con fotografías de respaldo
			3	Constancias sin estados de cuenta
			4	Constancias con estados de cuenta
	Cobertura de la cuota	5	1	Cobertura de 1.05 a 1.10
			2	Cobertura de 1.11 a 1.25
			3	Cobertura de 1.26 a 1.50
			4	Cobertura de 1.51 a 1.60
			5	Cobertura de 1.62 a 1.99
CAPITAL	Saldo deudas internas	1	1	1 no es fiador de deudas internas, 0 es fiador de deudas internas.
	Saldo deudas externas	1	1	1 no es fiador de deudas externas, 0 es fiador de deudas internas.
	Fiador de deudas internas o externas	1	1	0 es fiador, 1 no es fiador
	Tarjeta de crédito Interna	1	1	0 cuenta con tarjeta de crédito, 1 no cuenta con tarjeta de crédito
	Tarjeta de crédito Externa	1	1	0 cuenta con tarjeta de crédito, 1 no cuenta con tarjeta de crédito

	Tipo de vivienda (propia, alquilada o familiar)	3	1	Alquilada
			2	Vivienda de padres o familiares
			3	Vivienda propia
	Capital Neto	2	1	Activo mayor al pasivo
			2	Activo libre de deudas
CONDICIONES	Experiencia	5	3	Experiencia menor o igual a un año
			5	Experiencia mayor a 1 año
	Giro de la empresa	3	1	Actividades de giro no común o nuevas en el mercado
			2	Actividades comerciales por temporadas
			3	Actividad comercial común
	Competencia y posicionamiento de la empresa	2	1	Demasiada competencia
			2	Poca competencia
	Fotografías de respaldo	5	3	Las fotos no respaldan o no son suficientes
			5	Las fotos respaldan y son suficientes
	Selfie	5	0	No cuenta con selfie
			5	Si cuenta con selfie
GARANTIA	Publica o Registrada	3	1	Donación simple, Publica o registrada
			2	Donación irrevocable y remunerada, pública o registrada
			3	Compraventa, pública o registrada
	Antigüedad	3	1	Menor a un año.
			2	De un año a cinco años
			3	Mayor a diez años
	Ubicación legalmente consignada y actualizada	5	1	No cuenta con ubicación
			2	Ubicación no actualizada
			3	Ubicación consignada sin exactitud
			4	Ubicación consignada
			5	Ubicación consignada con nomenclatura
	Acceso legalmente consignado	5	0	Inmueble enclavado sin acceso
			2	Inmueble no menciona legalmente acceso, pero cuenta con acceso físicamente
			5	Acceso legal y físicamente consignado
	Servicios	1	1	0 no cuenta con servicios o no son propios, 1 si cuenta con servicios
	Minusvalía	5	3	Cuenta con minusvalías
			5	Ninguna que afecte el valor
	Plusvalía	5	5	Cuenta con plusvalía
	Avaluó profesional o del asesor	2	1	Avaluó del asesor o ingeniero desactualizado
			2	Avaluó actualizado
	El valor cubre lo solicitado	3	1	Garantía proyectada, o ajustada
			2	Cobertura dentro del parámetro del 80% y 70%
			3	Cobertura mayor al 2% del monto solicitado
	Certificaciones	3	1	No se presentan certificaciones e historial
			2	Cuenta con certificaciones, No cuenta con historial
			3	Cuenta con historial y certificaciones
Calidad del Expediente		**5**	5	El expediente es trabajado con dedicación y esmero obteniendo un mínimo de 8 errores o menos.

Fuente: Elaboración propia

c Herramienta de punteo para aprobación de expedientes.

Una vez el revisor de créditos se haya familiarizado con la "Tabla de punteo recomendable", procederá a dar inicio al llenado de la "Herramienta de punteo para aprobación de expedientes" la cual se muestra en la tabla 9. Esto con el fin de asignarle una puntuación a cada expediente. Al proceder con la calificación del expediente, el revisor deberá saber que:

- La herramienta deberá ser punteada únicamente con números enteros, no se consideran decimales. En el caso de que la puntuación asignada a uno o más criterios dé como resultado la mitad del valor establecido resultando en un número decimal (cuando se cumpla con lo mencionado en el criterio, pero no sea suficiente de acuerdo con los parámetros), se deberá aproximar al número entero más cercano.
- El tiempo de llenado no es relevante para la propuesta, ni para el revisor, considerando que cada expediente de créditos es diferente y cada asociado presenta condiciones propias según el caso, por lo que no se puede estandarizar el tiempo en el proceso de revisión.

Tabla 9.

Herramienta de punteo para aprobación de expedientes

HERRAMIENTA DE PUNTEO PARA LA APROBACION DE EXPEDIENTES				
	CIF: **ASOCIADO:** _____			
	TIPO DE ASOCIADO			
	CRITERIOS Y SISTEMA	**VALOR**	**PUNTEO**	**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**
CARÁCTER	Récord Interno, comportamiento de pago (estado de cuenta)	4		
	Récord Externo	4		
	Forzado	2		
	Plan de inversión	2		
	Respaldo de ingresos	2		
	Edad	1		
	TOTAL	**15**	**0**	
	CRITERIOS Y SISTEMA	**VALOR**	**PUNTEO**	**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**
CAPACIDAD DE PAGO	Paga deudas externas	1		
	Paga deudas Internas	1		
	Gastos Familiares	2		
	Ingresos líquidos	2		
	Capacidad de pago	4		
	Cobertura de la cuota	5		
	TOTAL	**15**	**0**	
	CRITERIOS Y SISTEMA	**VALOR**	**PUNTEO**	

				OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
CAPITAL	Saldo deudas internas codeudor de dudas internas	1		
	Deudas Externas	1		
	Fiador de Deudas externas	1		
	Tarjeta de crédito Interna	1		
	Tarjeta de crédito Externa	1		
	Tipo de vivienda (propia, alquilada o familiar)	3		
	Capital Neto	2		
	TOTAL	**10**	**0**	
CRITERIOS Y SISTEMA		**VALOR**	**PUNTEO**	**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**
CONDICIONES	Experiencia	5		
	Giro de la empresa	3		
	Competencia y posicionamiento de la empresa	2		
	Fotografías de respaldo	5		
	Selfie	5		
	TOTAL	**20**	**0**	
CRITERIOS Y SISTEMA		**VALOR**	**PUNTEO**	**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**
GARANTIA	Publica o Registrada	3		
	Antigüedad	3		
	Ubicación legalmente consignada y actualizada	5		
	Acceso legalmente consignado	5		
	Servicios	1		
	Minusvalía	5		
	Plusvalía	5		
	Avaluó profesional o del asesor	2		
	El valor cubre lo solicitado	3		
	Certificaciones	3		
TOTAL		**35**	**0**	
CRITERIOS ADICIONALES		**VALOR**	**PUNTEO**	**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**
Calidad del Expediente		**5**		
PUNTEO FINAL		**100**	**0**	

CLASIFICACION DE LA PUNTUACION	
0-25	**DENEGADO**
26-50	**REPLANTEAR**
51-75	**AUTORIZA JEFE DE AGENCIA**
76-100	**AUTORIZA COMITÉ DE AGENCIA**

F

Revisor de créditos

Fuente: Elaboración propia

Después de calificar cada criterio, se realiza la sumatoria parcial y total obteniendo el puntaje final el cual permitirá la clasificación del expediente de acuerdo a su valoración, se recomienda que se utilice una tabla de Excel para el manejo de la herramienta y las sumas automáticas, facilitando así el trabajo del revisor y el uso de las herramientas, con la finalidad de no retrasar los tiempos de revisión.

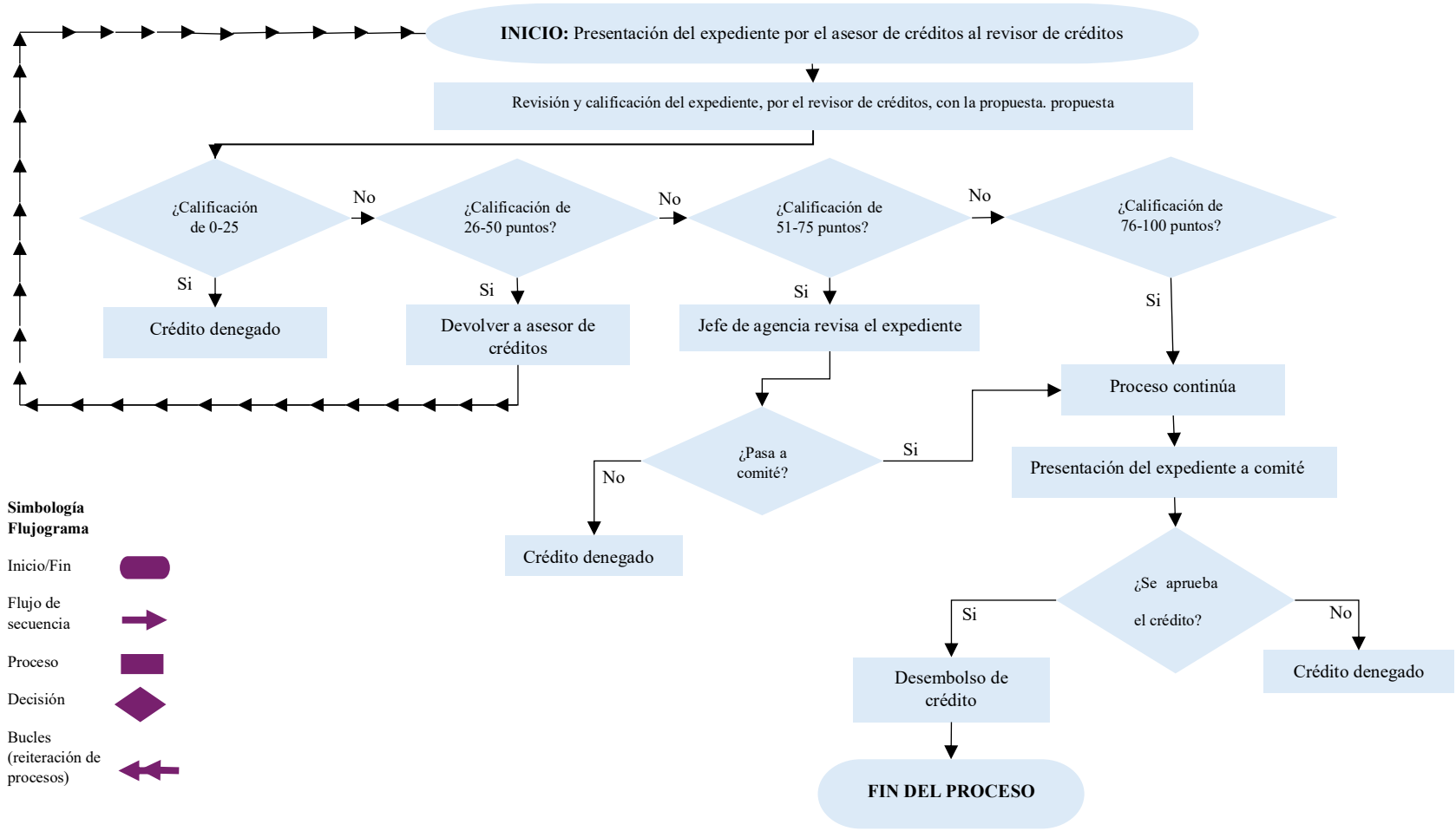
Clasificación: Si el expediente de crédito cuenta con un punteo de 0 a 25, este será denegado automáticamente, en caso de que no esté dentro de este punteo se verifica si el punteo está valorado de 26 a 50, si está dentro de este rango, el expediente será devuelto al asesor de créditos para que mejore la elaboración del expediente. Si el expediente no está dentro de los rangos anteriores, se procede a verificar si tiene un resultado de 51 a 75, si lo está, esté será presentado al jefe de agencia para que sea él quien considere denegarlo o presentarlo a comité, si no está en este rango significa que está en el de 76 a 100 puntos por lo que el proceso continuo al siguiente paso, que corresponde a la presentación del expediente al Comité de agencia.

Se aclara que independientemente de la calificación, la "Herramienta de punteo para aprobación de expedientes" se imprime para respaldar los valores asignados, y trasladar la ficha junto con el expediente a quien corresponda según la calificación obtenida. **Nota:** Al finalizar el proceso, después de que el expediente de crédito haya pasado por cada uno de los procesos y clasificación de este por medio de su puntuación, la última palabra acerca de la aprobación o denegación de expedientes la tiene el Comité, esto se debe a que en ocasiones los expedientes de créditos cuentan con todas las condiciones para ser aprobados, pero al momento de la revisión del comité, se presentan condiciones adversas que provocan que el expediente de crédito sea rechazado, tales como:

- Identificación de casos de morosidad antigua.
- Que el solicitante solo este haciendo el favor a una tercera persona. Asimismo, que los documentos de propiedad si bien, estén bien escrituradas y cumplan con las condiciones necesarias, estas hayan sido realizadas por notarios que la Cooperativa tiene prohibidos.
- Estos y algunos otros factores son identificados por los miembros del comité con base a su experiencia, seguimiento de casos y capacitaciones recibidas. En la Figura 7 se muestra como la implementación de la propuesta permitirá un flujo de trabajo optimo ajustándose a las dinámicas actuales que intervienen en el proceso como tal.

Diagrama 3.

Optimización proceso de aprobación de créditos



Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Implicaciones prácticas de la propuesta.

a Procedimiento para implementación de propuesta.

Fase 1: Presentación y aprobación de la propuesta. El proceso inicia cuando el jefe de la agencia recibe la documentación de la propuesta a través de una reunión. Él es el encargado de evaluar detalladamente y determinar si dicha documentación es aprobada o no para su implementación. En esta fase, es necesario un análisis detallado de cada elemento de la propuesta, incluida su viabilidad, la metodología, los procedimientos y el impacto en la ejecución. La propuesta debe alinearse con los objetivos y metas de la agencia y, sobre todo, debe ser coherente con sus políticas.

Fase 2: Organización estratégica de capacitación. Una vez aprobada la propuesta, el jefe de agencia de manera conjunta con el investigador en una reunión se planifica la implementación de la propuesta a través de una capacitación al personal involucrado. En este punto, se discutirá la asignación de recursos necesarios, desde los materiales hasta los referentes de logística. Así mismo se discutirá la distribución de espacios adecuados, el día, la hora (y su accesibilidad) y los tiempos a considerar de manera que la ejecución de las actividades no obstruya labores operativas de los involucrados.

Fase 3: Coordinación con área de secretaria y archivo. Acordada la logística de la capacitación, se trasladará los documentos relacionados a la propuesta al área de secretaria y archivo, siendo esta área la responsable la distribución del material ya sea bien en digital o físico (dependiendo del contenido a desarrollar en la charla). Después el personal de la misma área elaborara la primera circular, la cual hará constar que cada colaborador involucrado ya cuenta con una copia del material sobre el cual recibirán la capacitación, esto para que los trabajadores vayan relacionándose con el material.

Fase 4: Convocatoria. El área de secretaria y archivo se encargará de redactar una segunda circular, la cual debe contener información pertinente de la actividad a realizar (hora, lugar y fecha), esta se presentará al jefe de agencia para su revisión y aprobación con la firma respectiva. Posteriormente se le deberá trasladar a los trabajadores involucrados esta circular, los cuales deberán firmar de enterados de la información que se les está trasladando. Posteriormente la secretaria de agencia debe sacar una copia de la circular y pegarla en el mural de información importante, debiéndola retirar el día de la capacitación.

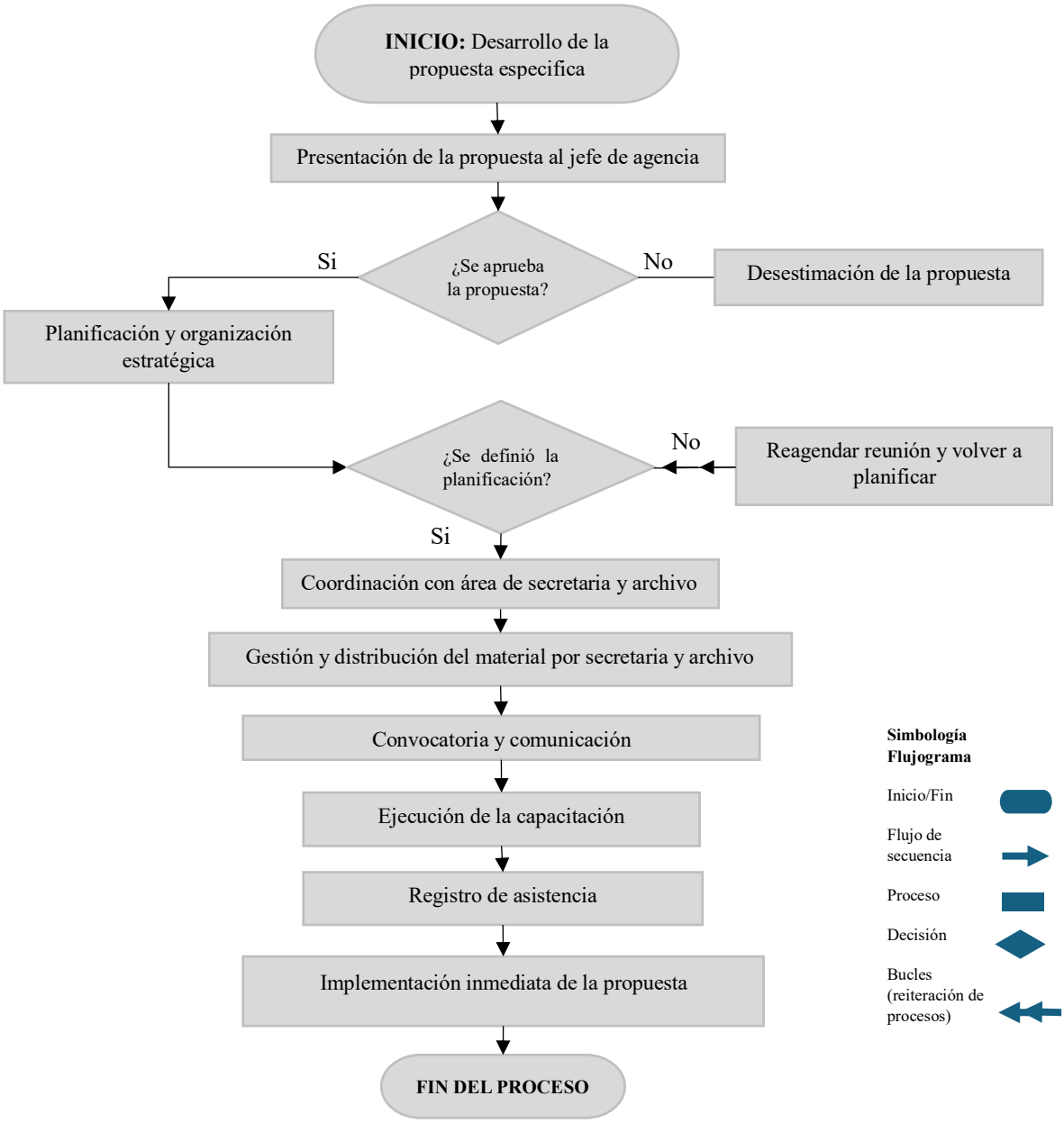
Fase 5: Ejecución de capacitación. Luego de cumplir con los procesos de aprobación y coordinación de elementos y recursos necesarios para la implementación de la propuesta, se desarrolla la capacitación informativa, cuyo propósito es el traslado de información útil para mejorar de manera efectiva los procesos internos de la agencia en el área específica. La capacitación consiste en una charla informativa dividida en tres temas que se derivan de los componentes de la propuesta, todos abordados en una misma sesión. Se consideran los siguientes temas: Tema 1: "Guía para revisión de expedientes", Tema 2: "Tabla de punteo recomendable" y Tema 3: "Herramienta de punteo para la aprobación de expedientes".

Esta charla será impartida por el investigador, el cual tendrá a bien compartir el funcionamiento, desarrollo y uso de las estrategias, incluidos los cambios en procedimientos, las nuevas formas de trabajo que se adoptarán y cómo estos cambios se alinean con los objetivos de la agencia. Esta capacitación además de ser informativa brindara un espacio para que los participantes expresen inquietudes y obtengan aclaraciones sobre la implementación de la propuesta, garantizando una comprensión completa y una transición sin problemas a nuevos procedimientos. La secretaria de agencia registrara la asistencia de cada participante antes de finalizar la capacitación.

Fase 6: Implementación inmediata. Una vez que se ha impartido la capacitación a los colaboradores y se ha culminado el proceso de formación en su totalidad, de manera inmediata y en presencia del Jefe de agencia, se gestiona la implementación de las nuevas estrategias y herramientas planteadas en la propuesta (considerando que la propuesta va alineada a las normativas, procedimientos y forma de trabajo de la agencia). Se responsabilizará a cada colaborador que siga al pie de la letra los procesos para el uso adecuado e inmediato de cada una de las herramientas proporcionadas.

Diagrama 4.

Procedimiento implementación de propuesta



Fuente: Elaboración propia

b Recursos plan de implementación.

Los siguientes recursos se consideran necesarios para llevar a cabo la implementación de la propuesta:

Tabla 10.

Recursos plan de implementación

Actividad	Explicación	Recursos
Presentación de la propuesta	Se presenta la propuesta y su implementación el tema (Optimización del Sistema de Control Interno en el Proceso de Otorgamiento de Créditos: Caso de Estudio Cooperativa ACREDICOM R.L., Agencia San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos) Seguidamente es analizada y autorizad por el jefe de agencia.	**Humanos:** Jefe de agencia, investigador **Materiales:** Documento de la propuesta en físico o digital y computadora. **Espacio:** Oficina Jefe de agencia.

Actividad	Explicación	Recursos
Planificación y organización estratégica	Con apoyo del jefe de agencia, se coordina la logística de la capacitación y se asignan recursos necesarios.	**Humanos:** Jefe de agencia, investigador **Materiales:** Calendario laboral y agenda de agencia, propuesta impresa con la planificación. **Equipo:** Equipo de cómputo **Espacio:** Oficina de Jefe de agencia.
Coordinación con área de secretaria y archivo	Secretaria y archivo distribuyen el material de la propuesta, y genera las circulares para los colaboradores.	**Humanos:** Secretaria, Jefe de agencia y colaboradores involucrados. **Materiales:** Documento de la propuesta, circular informativa y papel para impresión. **Espacio:** Oficina área de secretaria y archivo **Equipo:** Equipo de cómputo
Convocatoria	Se presenta la segunda circular y los colaboradores, los mismos deben de firmar de enterado	**Humanos:** Secretaria, Jefe de agencia, miembros del Comité Técnico de Agencia, revisor de créditos. **Materiales:** Circular informativa y papel para impresión. **Espacio:** Oficina área de secretaria y archivo **Equipo:** Equipo de cómputo
Ejecución de la capacitación	Se desarrolla el proceso de capacitación con los temas	**Humanos:** Secretaria, Jefe de agencia, miembros del Comité Técnico de Agencia.

	componentes derivados de la propuesta	**Materiales:** Material de apoyo, propuesta en digital o físico para los asistentes, hoja de asistencia, pizarra, papel, lapiceros, política de créditos. **Equipo:** Proyector, computadora, bocinas, micrófono **Logística:** Mesas, sillas, manteles, dispensador de agua, vasos. **Espacio:** Sala de reuniones de agencia **Tecnológicos:** Acceso a sistemas de uso de Cooperativa, (Work Flow, Modulo de Caja y Excel)

Actividad	**Explicación**	**Recursos**
Implementación inmediata	Se implementa la propuesta y se traslada la responsabilidad a los colabores involucrados	**Humanos:** Miembros del Comité Técnico de Créditos de Agencia, Jefe de agencia, secretaria y revisor de créditos . **Materiales:** Documentos de propuesta

Fuente: Elaboración propia

- Recursos Económico:

ACLARACIÓN: En caso de la aprobación de la propuesta, todos y cada uno de los recursos que intervienen en el desarrollo del plan de implementación serán donados y cubierto por la Cooperativa, quien cubrirá los gastos internamente de esta actividad, por lo cual no se estiman costos extras.

c Capacitación y formación del personal.

De acuerdo al procedimiento y fases de implementación, se desarrolla la planificación de la capacitación a ejecutar:

Tabla 11.

Planificación capacitación

Programa de capacitación			
Fecha de ejecución	Por definir con Jefe de agencia (en caso de aprobación)		
Horario por cubrir	Dos horas y media		
Lugar	Salón de reuniones de agencia		
Planificación			
Actividad	**Responsable**	**Tiempos**	**Recursos por utilizar**
Oración	Jefe de agencia designado	3 minutos	**Humanos:** Jefe de agencia, secretaria, miembros del Comité Técnico de Agencia, revisor de créditos**.**
Palabras de bienvenida	Jefe de agencia	2 minutos	**Humanos:** Jefe de agencia, secretaria, miembros del Comité Técnico de Agencia, revisor de créditos**.**
Presentación a expositor	Jefe de agencia	5 minutos	**Humanos:** Jefe de agencia, secretaria, miembros del Comité Técnico de Agencia, revisor de créditos**.**
Desarrollo de tema 1, con el nombre: “Guía Para la revisión de expedientes”	Investigador	30 minutos	**Humanos:** Jefe de agencia, secretaria, miembros del Comité Técnico de Agencia, revisor de créditos. **Humanos:** Jefe de agencia, secretaria, miembros Del Comité Técnico de Agencia.

			Materiales: Material de apoyo, propuesta en digital o físico para los asistentes, hoja de asistencia, pizarra, papel, lapiceros, política de créditos. **Equipo:** Proyector, computadora, bocinas, micrófono **Espacio:** Sala de reuniones de agencia **Tecnológicos:** Acceso a sistemas de uso de Cooperativa, (Work Flow, Modulo de Caja y Excel)
Actividad	**Responsable**	**Tiempos**	**Recursos por utilizar**
Desarrollo de tema 2, con el nombre: "Tabla de punteos recomendables"	Investigador	30 minutos	**Humanos:** Jefe de agencia, secretaria, miembros Del Comité Técnico de Agencia. **Materiales:** Material de apoyo, propuesta en digital o físico para los asistentes, hoja de asistencia, pizarra, papel, lapiceros, política de creditos. **Equipo:** Proyector, computadora, bocinas, micrófono **Espacio:** Sala de reuniones de agencia **Tecnológicos:** Acceso a sistemas de uso de Cooperativa, (Work Flow, Modulo de Caja y Excel)
Descanso	Todos	20 minutos	
Desarrollo de tema 3, con el nombre: "Herramienta de punteo para la	Investigador	30 minutos	**Humanos:** Jefe de agencia, secretaria, miembros Del Comité Técnico de Agencia.

aprobación de expedientes”			**Materiales:** Material de apoyo, propuesta en digital o físico para los asistentes, hoja de asistencia, pizarra, papel, lapiceros, política de créditos. **Equipo:** Proyector, computadora, bocinas, micrófono **Espacio:** Sala de reuniones de agencia **Tecnológicos:** Acceso a sistemas de uso de Cooperativa, (Work Flow, Modulo de Caja y Excel)
Actividad	**Responsable**	**Tiempos**	**Recursos por utilizar**
Espacio para preguntas	Investigador, participantes	15 minutos	**Humanos:** Jefe de agencia, secretaria, miembros del Comité Técnico de Agencia, revisor de créditos**.**
Palabras de agradecimiento	Investigador	5 minutos	**Humanos:** Jefe de agencia, secretaria, miembros del Comité Técnico de Agencia, revisor de créditos**.**
Llenado hoja de asistencia	Secretaria de agencia, Participantes	10 minutos	**Humanos:** Jefe de agencia, secretaria, miembros del Comité Técnico de Agencia, revisor de créditos**.** **Materiales:** Papel, lapiceros.
Fin de la actividad			
Total, tiempo		2 horas y 30 minutos	

Fuente: Elaboración propia

d Cambios en la política de control interno.

Para la implementación de la propuesta en Agencia San Pedro Sacatepéquez., San Marcos, el investigador no realizara cabios a políticas, manuales y/o controles internos establecidos en reglamentos que maneja la Cooperativa, esto debido a que los mismos son de uso general para las 25 agencias, aclarando que la propuesta está diseñada en base al funcionamiento operativo de la Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, específicamente, por lo que es de uso y apoyo interno, situación que no requiere procedimientos para su autorización y puesta en marcha, ya que esto es meramente decisión del jefe de agencia, único responsable por parte de la institución de la aprobación e implementación de la propuesta.

7.2.3 Fortalezas y Debilidades de la propuesta.

Se identifican las siguientes fortalezas y debilidades de la propuesta:

Tabla 12.

Fortalezas y debilidades de la propuesta

No.	FORTALEZAS
1	**Priorización de Expedientes:** Con el método de punteo se garantizará que lleguen hasta la reunión de comité, únicamente aquellos créditos que estén bien trabajados y que además apliquen, evitando así perder tiempo en reunión con créditos que no serán autorizados por motivos de calidad o fallas en el análisis, reduciendo así la cantidad de créditos a revisar en cada reunión de comité.
2	**Claridad y uniformidad:** La herramienta ofrece una estructura puntual, clara y uniforme para la revisión y aprobación de créditos, con la finalidad de que todos los expedientes se revisen basándose en los mismos criterios y estándares.
3	**Valoración acorde a la importancia:** Se promueve la evaluación justa y transparente, mediante el asignarle un punteo a cada criterio considerado, reduciendo así la subjetividad en la toma de decisiones.
4	**Eficiencia en el Tiempo:** Permite una toma de decisiones más rápida, mediante la puntuación de criterios específicos, dando la oportunidad de discutir únicamente los criterios que si son de relevancia para la toma de decisiones con cada expediente de crédito.

No.	DEBILIDADES
1	**Rigidez en la evaluación:** Cada expediente de créditos es un caso diferente, por lo que la estandarización excesiva, puede limitar la capacidad del comité, para analizar o tomar en cuenta factores únicos y casos especiales, afectando solicitudes que no se ajusten a los criterios pero que apliquen para crédito.
2	**Reducción de Juicio Propio**: Al estandarizar los procesos, podría dejar de considerarse la experiencia de cada miembro del comité, quitándole así la oportunidad de analizar e implementar su juicio sobre la revisión de un crédito.
3	**Dependencia de criterios establecidos:** La herramienta puede volverse obsoleta, si los criterios y políticas no se actualizan paralelamente.

Fuente: Elaboración propia

a Identificación de áreas de mejora.

Partiendo de las fortalezas y debilidades mencionadas, se exponen las 3 áreas a mejorar más significativas:

- Actualización regular de criterios: Establecer un proceso regular para actualizar y revisar los criterios establecidos y sus ponderaciones, asegurándose que se situaciones económicas y sociales sean consideradas.
- Transparencia y Documentación: Tomar acciones para mejorar la documentación y el seguimiento de cada evaluación, archivando la ficha en los excedentes físicos, como respaldo de la puntuación asignada a cada expediente de crédito, facilitando y presándose para posibles auditorias y revisiones.
- Adaptabilidad y personalidad: Permitir a los miembros del Comité poder aportar posibles mejoras, basadas en la experiencia y conocimientos que han adquirido a lo largo de los años y permitir adaptar los criterios a sus diferentes contextos.

b Limitaciones del estudio.

Se han identificado diversas limitaciones que pueden afectar la implementación y efectividad de la propuesta. Una de ellas es la resistencia al cambio por parte de los integrantes del Comité, quienes están acostumbrados a revisar cada criterio de forma presencial, lo que podría dificultar la adopción de una nueva metodología para la evaluación y aprobación de créditos.

Además, la falta de una herramienta digital sistematizada y protegida mediante encriptación representa un riesgo, ya que terceros podrían modificar los puntajes asignados para beneficiar solicitudes específicas, comprometiendo así la objetividad del proceso. Asimismo, es posible que el personal involucrado en la autorización de créditos se muestre reacio a probar o adaptar nuevas herramientas y procedimientos, al no estar familiarizados con ellos.

Otro factor a considerar es que la efectividad de la herramienta depende en gran medida de la transparencia y el análisis crítico del revisor de créditos, quien deberá aplicar criterios justos y objetivos en la evaluación de expedientes. Aunque la herramienta ha sido diseñada para ser adaptable y modificable, su estructura y parámetros responden a los criterios específicos del Comité Técnico de Créditos de la Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, lo que limita su aplicabilidad a otras agencias. Estas limitaciones deben ser abordadas con estrategias adecuadas para garantizar la aceptación, seguridad y eficacia del sistema propuesto.

7.3 Resultados esperados

7.3.1 Beneficios proyectados para la Cooperativa ACREDICOM R.L. y departamento a fin.

La propuesta o alternativa de solución planteada ofrece al departamento de auditoría una revisión más sencilla, gracias al registro de documentos que deberán ser archivados en el expediente físico, garantizando la transparencia y justificación de las decisiones tomadas, así mismo se beneficiarán en la reducción de errores, evitando así hallazgos que dejen en mal no solo al asesor de créditos, sino también al Comité Técnico de Créditos de Agencia. Así mismo se proyecta beneficiar a la Cooperativa, en la agilidad de procesos automatizando los procedimientos, facilitando así la revisión y volviéndola más ágil y precisa. Obteniendo así una optimización del tiempo invirtiendo menos tiempo en las reuniones. Finalmente, el Comité será beneficiado en la obtención de claridad en los procedimientos y disponibilidad de datos precisos, permitiéndoles tomar decisiones informadas.

7.3.2 Control interno y otorgamiento de crédito.

En relación con el control interno y el otorgamiento de créditos en la Cooperativa ACREDICOM, Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, esta herramienta mejorará la eficiencia operativa al reducir significativamente la duración de las reuniones del Comité para la

deliberación de expedientes. Al optimizar el tiempo de evaluación, se espera que cada expediente sea expuesto en un máximo de 10 minutos, dependiendo de sus condiciones. Esto permitirá que las reuniones sean más dinámicas y eficientes, agilizando el proceso de aprobación de expedientes y facilitando la toma de decisiones. Asimismo, los asesores de crédito se verán beneficiados al recibir respuestas más rápidas, independientemente de si la solicitud es aprobada o rechazada. Con ello, se reducirá el tiempo de espera para los asociados, brindándoles una atención más ágil y efectiva en sus solicitudes.

Además, la agencia mejorará su funcionamiento operativo, ya que la reducción del tiempo de reuniones permitirá que los miembros del Comité retomen sus funciones habituales con mayor prontitud, garantizando una mejor atención al asociado. También se fortalecerá la calidad de la cartera de créditos al minimizar la aprobación de expedientes con deficiencias o de alto riesgo, lo que contribuirá a reducir la morosidad y las estimaciones por cartera vencida. A largo plazo, si la implementación de esta herramienta genera un impacto positivo, se evaluará la posibilidad de compartir estas prácticas con otras agencias, promoviendo una gestión crediticia más eficiente en toda la cooperativa.

a Tiempos y resultados.

En la tabla No. 13 se muestran los resultados esperados a raíz de la implementación de la propuesta, todo definido en periodos de tiempo específicos.

Tabla 13.

Tiempos y resultados esperados

	PERIODO TEMPORAL		
	Corto plazo (0-6 meses)	**Mediano plazo (6 a 18 meses)**	**Largo plazo (18 meses en adelante)**
RESULTADO ESPERADO	Con la implementación de la propuesta de revisión se espera poder acortar el tiempo de las reuniones, (que actualmente redondea las 3 horas) por lo menos en un 50%.	Con el uso frecuente de la guía de revisión y la guía de puntuación, el revisor de créditos podrá desarrollar criterios y juicio propio en la evaluación de expedientes.	Con la mejora en la calidad de revisión, se evitará el desembolso de créditos mal estructurados, que tiendan a caer en un estado de morosidad, como consecuencia de un mal análisis, después de un periodo de maduración de las condiciones de pago
	Reducción de casos expuestos de en comité y reducción a 10 minutos por expediente expuesto en sesiones, gracias a que con la implementación de la propuesta el revisor tendrá la facultad de devolver y denegar créditos que no estén bien trabajados o que no apliquen.	Con la implementación de la herramienta el Comité podrá agilizar el proceso de revisión y autorización de expedientes de crédito, favoreciendo al asociado que solicita el crédito, con una respuesta más ágil y en menos tiempo, sea esta favorable o no.	Se espera que la agencia pueda replicar esta herramienta con las 24 agencias pertenecientes a la Cooperativa ACREDICOM R.L. y que cada una de estas agencias puedan obtener los mismos beneficios que Agencia San Pedro Sacatepéquez., San Marcos.

	Corto plazo (0-6 meses)	Mediano plazo (6 a 18 meses)	Largo plazo (18 meses en adelante)
RESULTADO ESPERADO	Con la implementación de la propuesta, el Comité empezara a archivar un documento que respalde la decisión tomada, en el expediente de crédito, con esto los órganos revisores o auditorias que se presenten, encontraran una base como respaldo de la autorización del crédito.	Fortalecimiento de resultados ante auditorías internas y externas mejorando los resultados ante revisiones en procesos de otorgamiento de créditos, reduciendo hallazgos y malos resultados, por falta de documentación y análisis en los procesos.	Con el aprovechamiento del tiempo la Cooperativa obtendrá como resultado final la mejora en la operatividad de sus funciones, garantizado un mejor uso del tiempo de cada colaborador involucrado, sin descuidar la atención al asociado por pérdidas de tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

8 CONCLUSIONES

El proceso actual de revisión y autorización de expedientes de créditos en la Agencia presenta varias dificultades. Esta situación se debe, en gran medida, a que el puesto de revisor de créditos es relativamente nuevo dentro de la institución, y el colaborador que lo desempeña no cuenta con una base clara ni una guía estructurada para llevar a cabo la revisión de manera eficiente. Como consecuencia, se generan problemas como la duplicidad en la revisión de los expedientes, un tiempo excesivo en las reuniones del Comité Técnico de Créditos y discrepancias en la toma de decisiones entre los miembros de dicho órgano interno. Todo esto afecta directamente la operatividad de la Agencia.

La agencia enfrenta un incremento en los niveles de morosidad en el primer trimestre del año 2024, según los porcentajes reflejados en sus resultados de alcance de metas en relación con los índices de morosidad. Esta situación representa una señal de alerta para la administración de la agencia, ya que evidencia fallas en el proceso de autorización y desembolso de créditos. En la mayoría de los casos, estas deficiencias surgen desde el análisis inicial realizado por el asesor de créditos; sin embargo, el comité es responsable de identificar y corregir estas situaciones antes de la aprobación.

Las discrepancias en la toma de decisiones que surge en las reuniones del Comité Técnico de Créditos de la agencia, se deben a la falta de estandarización en la revisión de expedientes de crédito y a la ausencia de una valoración adecuada de cada aspecto según su relevancia. Esto demuestra que, en muchas ocasiones, los créditos se aprueban basándose en criterios personales, en lugar de seguir los parámetros establecidos, ya que no se tiene claridad sobre los procesos. Esta falta de estructura afecta directamente la importancia que tiene cada una de las 5C’s del crédito, las cuales son fundamentales para el análisis de cada solicitud.

9 RECOMENDACIONES

Se recomienda a nivel general en la Cooperativa ACREDICOM R.L. poder implementar estrategias de apoyo para la agilización de procesos crediticios, considerando cada recurso que interviene en este, con el fin de poder aprovechar la plaza de revisor de créditos en la agencia de San Pedro, Sacatepéquez, San Marcos. De esta forma se puede reducir el trabajo para los miembros del comité de Créditos de Agencia, por ello es necesario que la institución comprenda la responsabilidad que recae sobre este puesto, y el acompañamiento y supervisión que este puesto requiere.

Se recomienda al Comité Técnico de Créditos de Agencia fortalecer los controles de evaluación y aprobación de solicitudes de crédito. Implementar herramientas de análisis precisas puede ser de gran ayuda para garantizar una colocación sana y, sobre todo, para evitar futuros hallazgos y recomendaciones por parte de entes supervisores. Esto incluye auditorías internas y externas que son enviadas por la administración para controlar la correcta gestión de la agencia. Es fundamental que se tomen medidas para asegurar la transparencia y eficiencia en el proceso, lo cual contribuirá al fortalecimiento del sistema crediticio y al cumplimiento de las normativas vigentes. La implementación de estos controles no solo protegerá los intereses de la agencia, sino que también mejorará su imagen ante los supervisores y demás partes interesadas.

Se recomienda al Comité Técnico de Créditos de Agencia establecer y formalizar un protocolo claro y estandarizado para la revisión de expedientes de crédito y indicando la importancia de cada criterio de las 5C’s que intervienen en el proceso. Esto garantiza que todos los involucrados en el proceso sigan los mismos criterios objetivos, evitando decisiones basadas en juicios personales. Finalmente, se recomienda a dicho comité promover una constante retroalimentación y revisión de los procesos internos para asegurar su efectividad y adaptabilidad a futuros cambios, actuando de manera proactiva y no reactiva ante desafíos que se puedan presentar. y su aplicación rigurosa en cada análisis

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros y tesis consultados:

Castellanos, I. (2007). *Las cooperativas de ahorro y crédito federadas frente a la globalización [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]*. Repositorio Institucional. Link: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2755.pdf

Martínez, R. M. (julio 2009.). *EL RIESGO OPERACIONAL EN LA CARTERA DE CREDITOS EH UNA ENTIDAD BANCARIA [Licenciatura en contaduria propia y auditoria]*. Guatemala,: (Repositorio USAC). http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3354.pdf

Mejía, C. (2013). *el análisis de crédito para la valuación y toma de decisiones en el otorgamiento de creditos en pequeÑas y medianas empresas en una institucion bancaria [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]*. Repositorio Institucional. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4380.pdf

Morales, M. (2007). *La administración de riesgos en la cartera de consumo de una institución bancaria [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]*. Repositorio Institucional. http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3045.pdf

Leyes consultadas:

Congreso de la República de Guatemala. (1979). *Ley General de Cooperativas, Decreto 82-78.* Guatemala: : Diario de Centro América.

Congreso de la Republica de Guatemala. (2001). *Ley Contral el Lavado de Dinero u otros Activos DECRETO NUMERO 67-2001.* junio 28, 2024, http://ww2.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20compilaciones/Compilacion%20Leyes%20Penales/expedientes/09_LeyContraLavadoDinero.pdf

Congreso de la Republica de Guatemala. (2003). *Ley de Protección al Consumidor y Usuario de Guatemala.* junio 27, 2024,

https://www.mineduc.gob.gt/CENTROS_EDUCATIVOS_PRIVADOS/documents/Ley_de_protecci%C3%B3n_al_consumidor_y_usuario.pdf

Congreso de la Republica de Guatemala. (26 2012). *ley de Bancos y grupos financieros Decreto 26- 2012.* junio 28, 2024, https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info_legislativo/decretos/2012/026-2012.pdf

ACREDICOM R.L. (2005). *Estatutos cooperativa de ahorro, credito y servicios varios"Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada.* Julio 3, 2024

ACREDICOM R.L. (1 de enero 2024). *MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS* . . Tejutla, Guatemala.

Páginas web consultadas:

Actualicese. (2021, julio 23). *Control interno: Definicion, objetivos e importancia*. https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/

Cesce. (s.f.). *Riesgo de crédito: ¿qué es y cómo gestionarlo?* julio 17, 2024, cesce: https://www.cesce.es/es/seguros-de-credito/riesgo-de-credito

Elizalde, M. e. (s.f.). *La entrevista semi-estructurada*. julio 23, 2024, lamalditatesis: https://www.lamalditatesis.org/post/entrevista-semi-estructurada

Mitjana, L. R. (2019 , marzo 4). *Técnica de observación participante: tipos y características*. psicologiaymente: https://psicologiaymente.com/psicologia/tecnica-observacion-participante#google_vignette

Montaña, P. (2019). *Los costes financieros del crédito comercial otorgado a los clientes y de los impagos de facturas.* junio 28, 2024

Moonflow. (s.d.). *Tecnologia en cobranzas*. junio 19, 2024, moonflow: (https://www.moonflow.ai/blog/tecnologia-cobranzas)

Narvaez, M. (s.f.). *Técnicas de recolección de datos: Qué son y cuáles existen*. julio 23, 2024, https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos/

Ortega, C. (s.f.). *Investigación mixta. Qué es y tipos que existen*. julio 23, 2024, questionpro: https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/

Ortega, C. (s.f.). *Investigación-acción: Qué es, etapas y ejemplos*. julio 23, 2024, questionpro: https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-accion/

Richards, et al. (1992.). *La entrevista y la guía de entrevista Inicio*. Richards, et al: (https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad3/entrevista.html)

SYDLE. (2023, septiembre 14). *Optimización de procesos: ¿Qué es y por qué es tan importante para tu negocio?* SYDLE: https://www.sydle.com/es/blog/que-es-optimizacion-de-procesos-6126ac39b060f57604039a57

Westreicher, G. (2022, mayo 1). *5C's del credito*. (G. Westreicher, Editor) Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/5-cs-del-credito.html

11 ANEXOS

Modelo entrevista “Diagnostico empresarial” dirigido al Jefe de agencia

USAC CUSAM
Universidad De San Carlos De Guatemala
Centro Universitario de San Marcos

Diagnóstico Empresarial:

Esta entrevista forma parte de un estudio diagnóstico enfocado en las principales áreas de la empresa **COOPERATIVA ACREDICOM R.L. AGENCIA SAN PEDRO SAC. SAN MARCOS.** Realizado como componente esencial del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de San Marcos de la Universidad de San Carlos de Guatemala (CUSAM-USAC). Su participación es crucial para identificar oportunidades de mejora y fortalecer estrategias empresariales. La información recopilada se utilizará estrictamente para fines académicos. Valoramos enormemente su contribución y agradecemos su tiempo y colaboración.

Entrevista semiestructurada dirigida a: Licenciada. Tatiana López (jefa de agencia)

Área administrativa

1. ¿Cuál es la distribución organizacional de la agencia y cómo se designan las responsabilidades administrativas?
2. ¿De qué forma se gestiona la capacitación y desarrollo profesional del personal administrativo y operativo de la cooperativa, y qué tipo de programas brindan para mejorar sus competencias?
3. ¿Qué metodología de control e inspección se tienen determinados para monitorear el desempeño administrativo de la agencia?
4. ¿Qué desafíos y oportunidades se han reconocido en el ambiente actual y futuro en relación con la gestión administrativa de la agencia?
5. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de los servicios profesionales externos para el área administrativa?
6. ¿Qué tipo de sistemas y procedimientos se ejecutan para abordar los casos de morosidad y recuperar los préstamos vencidos?
7. ¿De qué manera se capacita y supervisa a los colaboradores encargados de la gestión de cobros para brindar un trato respetuoso y efectivo con los clientes?
8. ¿Cuáles son los criterios y las técnicas que desarrollan para evaluar y aprobar las solicitudes de crédito?

Área mercadológica

1. ¿Qué tipo de canales de comunicación y promoción se manejan para llegar a los asociados potenciales de la cooperativa?
2. ¿Qué tipo de estrategias de mercadeo digital se desarrollan para incrementar la visibilidad y captar socios en línea?
3. ¿Cuál es el sistema de la cooperativa en cuanto a las estrategias de contenido para educar y generar confianza en los asociados?
4. ¿De qué manera miden y evalúan los efectos de las campañas de mercadeo y publicidad de la agencia?
5. ¿De qué manera se comunican con sus asociados y la comunidad en general sobre sus actividades y servicios?
6. ¿Trabajan con algún proceso en el desarrollo de llamadas para brindar un servicio de eficacia a los asociados de la cooperativa?
7. ¿A que enfoque se inclina la cooperativa en sus campañas de promoción para dar a conocer sus servicios de forma efectiva?
8. ¿Qué procesos de negociación brinda la cooperativa para adaptarse a las necesidades y circunstancias de sus asociados?

Área Financiera

1. ¿Cómo identifican las carteras de crédito que corren riesgo de entrar en morosidad?
2. ¿Qué tipo de políticas desempeñan y ejecutan en la cooperativa para prevenir la morosidad en los créditos?
3. ¿Cómo se mide la capacidad de pago de los solicitantes antes de ceder un crédito?
4. ¿De qué manera se desarrollan los créditos morosos actualmente? ¿Se aplican procesos variables según el nivel de morosidad o el tipo de crédito
5. ¿Qué estrategias de recuperación de créditos morosos han sido las más positivas hasta el momento?
6. ¿Qué tipo de porcentaje de créditos morosos se alcanza a recuperar en promedio? ¿De qué forma la tecnología permitiría a mejorar la gestión de créditos y la mitigación de la morosidad?
7. ¿Existen planes para mejorar la capacitación de los colaboradores en técnicas de evaluación de crédito y recuperación de morosidad?

Área Productiva

1. ¿De qué forma identifican las necesidades de los servicios en la cooperativa?
2. ¿En cuanto a la efectividad de los sistemas productivos y operativos en la cooperativa, de qué manera identifica la cooperativa estos procesos?
3. ¿Existen normas y políticas que permitan disminuir los riesgos en las carteras de créditos?
4. ¿En cuanto a los servicios, cuáles son los más solicitados por los asociados de la cooperativa?
5. ¿De qué forma desarrollan prácticas de sostenibilidad en la gestión y operación productiva de la cooperativa?
6. ¿Cómo se conocer la eficiencia de las operaciones productivas y qué indicadores se utilizan?
7. ¿Qué programas de capacitación y desarrollo están disponibles para los empleados en el área productiva?
8. ¿De qué manera se ordenan estos procesos con las metas y objetivos estratégicos de la cooperativa?

Área Legal

1. ¿Qué normativas y regulaciones locales, nacionales e internacionales, la cooperativa aplicas ten sus prácticas?
2. ¿Dentro de los procesos de valoración, utilizan algún tipo de herramienta para asegurar que los procesos que se desarrollan vayan acorde a las políticas y normativas necesarias?
3. ¿Cuál es el sistema que aplican para monitorear cambios en la legislación al momento de desarrollar sus actividades?
4. ¿Como se aplican las revisiones y los análisis en los sistemas de créditos y convenios para mejorar los posesos en base a las leyes actuales?
5. ¿Realizan auditorias para conocer e identificar posibles inconvenientes legales en los servicios que se desarrollan dentro de la cooperativa?
6. ¿Como evalúan los riesgos en los créditos de los asociados?
7. ¿Cómo utilizan los procesos de recolección de información aplicando los sistemas de protección de los datos recaudados?
8. ¿Como aplica los casos de morosidad la cooperativa y que normativas o políticas respaldan los procesos?

Preguntas específicas del área legal hacia otorgamiento de créditos

1. ¿De qué manera los colaboradores conocen las obligaciones legales y normativas y como identifica la cooperativa que estos procesos se cumplan al pie de la letra en el desarrollo de sus actividades?
2. ¿Maneja la cooperativa algún sistema que brinde capacitaciones constantes en materia legal para los colaboradores?
3. ¿De qué manera determinan la formalidad de los procesos crediticios y que procesos normativos se consideran para garantizar la seguridad del cumplimiento?
4. ¿Tomando en cuenta la reciente implementación de la Ley de Tarjetas de Crédito (Decreto 2-2024), ¿ha comenzado la cooperativa a ofrecer tarjetas de crédito a sus asociados? En caso afirmativo, ¿podría compartir cómo ha adaptado sus procesos y sistemas para cumplir con esta nueva regulación y el impacto que esto ha tenido en su oferta de servicios?
5. ¿A partir de cuántos días de atraso en el pago decide la cooperativa iniciar procedimientos de cobro por la vía legal o judicial? Por favor, describa.
6. ¿Cuánto tiempo debe pasar desde el primer día de atraso en el pago para que la cooperativa inicie el proceso de solicitud de embargo sobre los bienes del deudor?
7. ¿Qué acciones, medidas legales o protocolos específicos aplica la cooperativa para combatir y prevenir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo?
8. ¿Quién es responsable de revisar y asegurar la legalidad de las escrituras y documentos legales de los asociados en la cooperativa?

Modelo de entrevista semiestructurada dirigida a Comité Técnico de Créditos de Agencia, con relación a la propuesta

USAC CUSAM
Universidad De San Carlos De Guatemala
Centro Universitario de San Marcos

Diagnóstico del área de créditos:

Esta entrevista forma parte de un estudio diagnóstico empresarial con el fin evaluar el proceso de revisión y autorización de créditos en la COOPERATIVA ACREDICOM R.L. AGENCIA SAN PEDRO SAC. SAN MARCOS." Realizado como componente esencial del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de San Marcos de la Universidad de San Carlos de Guatemala (CUSAM-USAC). Su participación es crucial para identificar oportunidades de mejora y fortalecer estrategias empresariales. La información recopilada se utilizará estrictamente para fines académicos. Valoramos enormemente su contribución y agradecemos su tiempo y colaboración.

Entrevista semiestructurada dirigida a: Miembros del comité técnico de créditos de agencia

1. ¿Qué tan eficiente es el proceso actual de revisión y aprobación de créditos en general?
   - Muy deficiente
   - Deficiente
   - Aceptable
   - Bueno
   - Excelente
2. En su opinión, ¿Cuáles son los principales desafíos que ocurren durante las sesiones de revisión de créditos
3. ¿En promedio cuanto duran las sesiones del comité técnico de créditos?
4. ¿Cuánto tiempo consideraría ideal por cada sesión para aumentar su eficiencia?
5. ¿En promedio, cuantos expedientes de créditos son revisados y autorizados por sesión por el comité?
6. ¿En su opinión, cuál sería el número ideal de créditos a revisar y autorizar durante las reuniones del comité técnico de créditos?
   - 5
   - 10
   - 15
7. Por favor, asigne un porcentaje a cada criterio de las 5C de tal manera que la suma total sea 100%. Esto según su importancia en la decisión de crédito. EJEMPLO (Cada criterio puede tener cualquier porcentaje): Carácter 20%, Capacidad 20%, Colateral 30%, Capital 10%, Condiciones 20%. TOTAL:100%
8. Basado en su experiencia en la autorización de créditos, ¿qué criterio de las 5c considera más crítico y por qué?
9. Cuando el revisor expone el crédito, ¿usted como miembro, sugiere que se podrían omitir procesos "administrativos" ?; Por ejemplo, la fecha de actualización de datos, los rubros y sub-rubos, para agilizar el proceso, tomando en cuenta que estos procesos de revisión no infieren en la autorización del crédito, sino más bien son procesos que el revisor debería identificar. Si, si, MENCIONE CUALES
10. ¿Qué aspectos considera que se pueden mejorar durante el proceso de revisión de créditos?
11. ¿Qué mejoras considera necesarias del puesto específico del revisor de créditos de agencia?
12. ¿Qué sugerencias tiene con relación al mejoramiento de la eficiencia del revisor de créditos?
13. Que Herramientas o recursos extra considera que pueden ser utilizadas para mejor el proceso de revisión y aprobación de expedientes
14. ¿Cómo cree que una ficha de revisión bien diseñada podría reducir el tiempo de revisión?
15. ¿Qué elementos considera esenciales incluir en una ficha de revisión para que sea efectiva y fácil de usar?