



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR  
PÚBLICO – AUDITOR**

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE  
CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE TUNGURAHUA  
COACET, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE  
ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014”**

**AUTOR: DANIELA CAROLINA VELASCO VEGA**

**DIRECTOR: DR. ANÍBAL ALTAMIRANO**

**SANGOLQUÍ**

**2016**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

## CERTIFICACIÓN

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE TUNGURAHUA COACET, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014” realizado por la señorita Daniela Carolina Velasco Vega, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita Daniela Carolina Velasco Vega para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 22 de Enero de 2016

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large loop and a sharp downward stroke, positioned above a horizontal line.

Dr. Aníbal Altamirano  
DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**

**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

## **AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Daniela Carolina Velasco Vega, con cédula de identidad N° 1804373890 declaro que este trabajo de titulación *“Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Educadores De Tungurahua COACET, por el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014”*, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros, considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 29 de Enero del 2016

---

Daniela Carlina Velasco Vega

C.C. 1804373890



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, Daniela Carolina Velasco Vega, autorizo a la Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la Institución el presente trabajo de titulación 1 *“Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Educadores De Tungurahua COACET, por el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014”*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría responsabilidad.

Sangolquí, 29 de Enero del 2016

---

Daniela Carlina Velasco Vega

C.C. 1804373890

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a mis padres, Daniel y Carmen, que han sido el pilar fundamental en mi vida y en mi desarrollo profesional; que con su amor y esfuerzo, su incondicional apoyo y sus palabras de aliento y fortaleza me han impulsado a seguir adelante y nunca desfallecer en el logro de mis objetivos y metas.*

*Gracias a ustedes he logrado culminar esta etapa de mi vida, que sin sus enseñanzas y sacrificio no hubiera sido posible.*

## AGRADECIMIENTO

*En primer lugar agradezco a Dios, que con su protección y compañía ha guiado cada paso de mi vida, y se ha convertido en la luz y la esperanza en los momentos más difíciles.*

*A mis padres, por sus enseñanzas, consejos y apoyo incondicional durante toda mi vida, gracias por ser mi fortaleza y poder contar con ustedes en todo momento.*

*A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., y en especial al Ing. Pablo Apráz y a la Ing. Rocío Valle, por brindarme la apertura para el desarrollo de este trabajo de investigación.*

*A mi director del Trabajo de Titulación, Dr. Aníbal Altamirano, por la oportunidad de recurrir a sus conocimientos y experiencia laboral como guía para la elaboración de este trabajo.*

*A mi familia y amigos, que han estado presentes durante mi carrera estudiantil, por haberme brindado su compañía y apoyo permanente.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARATULA	
CERTIFICACIÓN .....	II
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	III
AUTORIZACIÓN .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2.    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.    SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.4.    OBJETIVOS.....	2
1.4.1.    Objetivo General .....	2
1.4.2.    Objetivos específicos .....	2
1.5.    JUSTIFICACIÓN.....	3
1.6.    MARCO TEÓRICO .....	3
1.6.1.    Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	4
1.6.2.    Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y Reglamento .....	5
1.6.3.    Código Orgánico Monetario y Financiero .....	5
1.6.4.    Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA´S).....	7
1.6.5.    Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento.....	9
1.7.    MARCO CONCEPTUAL .....	12
1.7.1.    Auditoría.....	12

1.7.2.	Auditoría de Gestión .....	13
1.7.3.	Control Interno.....	13
1.7.4.	Ecología.....	13
1.7.5.	Economía.....	13
1.7.6.	Efectividad.....	14
1.7.7.	Eficacia.....	14
1.7.8.	Eficiencia.....	14
1.7.9.	Ética.....	14
1.7.10.	Gestión.....	14
1.7.11.	Indicador.....	15
1.7.12.	Indicador de efectividad.....	15
1.7.13.	Indicador de eficacia.....	15
1.7.14.	Indicador de eficiencia.....	16
1.7.15.	Indicador de gestión.....	16
1.7.16.	Objetivo.....	16
1.7.17.	Plan estratégico.....	16
1.7.18.	Plan operativo.....	16
1.7.19.	Política.....	16
1.7.20.	Procedimiento.....	17
1.7.21.	Proceso.....	17
1.7.22.	Productividad.....	17
1.7.23.	Sistema de gestión.....	17
1.7.24.	Subproceso.....	17
1.8.	METODOLOGÍA.....	18
	Técnicas de Auditoría.....	19
	Fuentes de recopilación de la información.....	21
	Análisis de la información.....	22
<b>CAPÍTULO II: EMPRESA.....</b>		<b>23</b>
2.1.	RESEÑA HISTÓRICA.....	23
2.2.	BASE LEGAL.....	25
2.2.1.	Base legal Interna.....	25
2.2.2.	Base Legal Externa.....	32



2.3.	PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	39
2.3.1.	Depósitos .....	39
2.3.2.	Préstamos.....	41
2.3.3.	Sociales .....	44
2.3.4.	Comisariato.....	46
2.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	46
2.4.1.	Organigrama Estructural.....	48
2.5.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	49
2.5.1.	Filosofía Institucional .....	49
2.5.2.	Misión.....	49
2.5.3.	Visión .....	50
2.5.4.	Objetivos Estratégicos .....	50
2.5.5.	Principios y Valores .....	52
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>		<b>55</b>
3.1.	ANÁLISIS INTERNO .....	55
3.1.1.	Análisis de Procesos.....	55
3.1.2.	Área de Crédito.....	57
3.1.2.1.	Descripción Proceso 1: Crédito .....	57
3.1.2.2.	Indicadores .....	65
3.1.2.3.	Flujogramas .....	67
3.1.3.	Área de Cobranzas .....	76
3.1.3.1.	Descripción proceso 2: Recuperación de Cartera.....	76
3.1.3.2.	Indicadores .....	81
3.1.3.3.	Flujogramas .....	82
3.2.	ANÁLISIS EXTERNO .....	84
3.2.1.	Factores Macroeconómicos.....	84
3.2.1.1.	Factor Político .....	84
3.2.1.2.	Factor Económico.....	85
3.2.1.3.	Factor Tecnológico.....	91
3.2.1.4.	Factor Legal.....	92
3.2.1.5.	Factor Social.....	96
3.2.2.	Factores Microeconómicos .....	98

3.2.2.1. Clientes .....	98
3.2.2.2. Proveedores .....	99
3.2.2.3. Competencia .....	101
3.2.2.4. Productos y servicios .....	104
3.3. MATRIZ FODA .....	105
<b>CAPÍTULO IV: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>106</b>
4.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	106
4.1.1. Definición.....	106
4.1.2. Importancia .....	107
4.1.3. Objetivos.....	108
4.1.4. Normas de la Auditoría de Gestión.....	109
4.1.4.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas: .....	110
4.1.4.2. Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA):..	110
4.2. FASES DE AUDITORÍA .....	111
4.2.1. Planificación .....	111
4.2.1.1. Planificación Preliminar .....	112
4.2.1.2. Planificación Específica .....	115
4.2.1.2.1. Control Interno.....	116
4.2.2. Ejecución .....	123
4.2.2.1. Programas de Auditoría .....	124
4.2.2.2. Pruebas de Auditoría/ Procedimientos .....	125
4.2.2.3. Papeles de Trabajo.....	127
4.2.2.4. Hallazgos .....	130
4.2.2.5. Riesgo de Detección .....	132
4.2.2.6. Riesgo de Auditoría.....	132
4.2.3. Comunicación de Resultados.....	133
4.2.3.1. Informe Borrador.....	134
4.2.3.2. Informe Final .....	134
4.3. INDICADORES DE GESTIÓN .....	135
<b>CAPÍTULO V: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y</b>	

<b>CRÉDITO EDUCADORES DE TUNGURAHUA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”</b> .....	<b>137</b>
5.1. PLANIFICACION PRELIMINAR DE AUDITORÍA .....	137
5.1.1. Programa Preliminar de Auditoría .....	137
5.1.1.1. Conocimiento Preliminar .....	140
5.1.1.2. Medición del Riesgo Preliminar.....	151
5.1.1.3. Contrato de Prestación de Servicios .....	157
5.1.1.4. Plan Global de Auditoría.....	159
5.1.1.5. Aceptación de Servicios de Auditoría .....	165
5.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA .....	166
5.2.1. Programa Específico de Auditoría para los Procesos de Crédito y Cobranzas.....	166
5.2.1.1. Conocimiento Preliminar .....	168
5.2.1.2. Evaluación del Sistema de Control Interno .....	173
5.2.1.3. Medición del Riesgo.....	177
5.2.1.4. Hallazgos de Control Interno .....	179
5.2.1.5. Informe de Control Interno.....	183
5.3. EJECUCIÓN .....	190
5.3.1. Programa de Auditoría para el proceso de Crédito .....	191
5.3.1.1. Ejecución del Trabajo.....	193
5.3.2. Programa de Auditoría para el proceso de Cobranzas.....	212
5.3.2.1. Ejecución del Trabajo.....	214
5.4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	233
5.4.1. INFORME DE AUDITORÍA.....	234
5.4.2. SEGUIMIENTO Y MONITOREO .....	251
<b>CAPÍTULO VI : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>252</b>
6.1. CONCLUSIONES.....	252
6.2. RECOMENDACIONES .....	253
BIBLIOGRAFÍA.....	255

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Criterios de Calificación de Cartera de Crédito .....	35
<b>Tabla 2</b>	Activos Para COAC Segmento 3 .....	37
<b>Tabla 3</b>	Tarifas de Servicios COACET .....	38
<b>Tabla 4</b>	Plazos Máximos Préstamos Ordinarios.....	41
<b>Tabla 5</b>	Plazos Máximos Préstamos Extraordinarios.....	42
<b>Tabla 6</b>	Plazos máximos préstamo ahorro futuro.....	43
<b>Tabla 7</b>	Plazos máximos préstamo junior .....	43
<b>Tabla 8</b>	Plazos máximos credi fácil.....	44
<b>Tabla 9</b>	Tarifario del Salón de uso múltiple.....	46
<b>Tabla 10</b>	Condiciones Tipos de Crédito.....	61
<b>Tabla 11</b>	Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales .....	89
<b>Tabla 12</b>	Tasas de Interés Pasivas Efectivas Referenciales .....	90
<b>Tabla 13</b>	Tasas De Interés COACET .....	90
<b>Tabla 14</b>	Segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	94
<b>Tabla 15</b>	Cooperativas de Ahorro y Crédito por Segmento.....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Técnicas De Auditoría .....	20
<b>Figura 2</b> Clases de Organigramas .....	47
<b>Figura 3</b> Organigrama Estructural COACET .....	48
<b>Figura 4</b> Flujograma Préstamos Extraordinarios .....	69
<b>Figura 5</b> Flujograma Préstamo Credi-Fácil.....	71
<b>Figura 6</b> Flujograma Préstamo Ordinario y Futuro.....	73
<b>Figura 7</b> Flujograma Consolidación de Créditos .....	75
<b>Figura 8</b> Flujograma Proceso De Cobranzas.....	83
<b>Figura 9</b> Evolución Del PIB.....	85
<b>Figura 10</b> PIB por Industria .....	86
<b>Figura 11</b> Evolución de la Inflación.....	87
<b>Figura 12</b> Evolución de las Tasas de Interés 2014.....	89
<b>Figura 13</b> Evolución Tasas de Empleo y Desempleo .....	97
<b>Figura 14</b> Socios por edad.....	98
<b>Figura 15</b> Socios por Sector .....	99
<b>Figura 16</b> Proveedores del Comisariato .....	100
<b>Figura 17</b> Productos y Servicios COACET .....	105
<b>Figura 18</b> Matriz FODA.....	105
<b>Figura 19</b> NAGA´s.....	110
<b>Figura 20</b> NIAA´s .....	111
<b>Figura 21</b> Fases De Auditoría .....	111
<b>Figura 22</b> COSO ERM.....	118

## RESUMEN

El presente trabajo pretende aplicar una Auditoría de Gestión en una institución financiera, con el propósito de evaluar el desempeño de los procesos y subprocesos internos administrativos y de gestión durante un periodo determinado, en consecuencia se ha determinado tomar como referencia a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., la cual es una institución cooperativista cerrada dedicada a la intermediación financiera, cuya misión es satisfacer la necesidad de los socios mediante la entrega de productos financieros y no financieros, dirigidos específicamente al magisterio de la provincia de Tungurahua. El desarrollo de la investigación está organizado en 6 capítulos, detallados a continuación: En el capítulo I se tratan aspectos generales del trabajo como el planteamiento, formulación y sistematización del problema de investigación. El capítulo II abarca el conocimiento de la institución objeto de examen, en la que se obtiene una visión de los principales aspectos de la Cooperativa. En el capítulo III se realiza un análisis situacional de la entidad, a nivel interno de los procesos de crédito y cobranzas; y a nivel externo en relación a los factores micro y macro económicos. Durante el capítulo IV se detalla la metodología teórico conceptual utilizado para desarrollo del trabajo. En el capítulo V se realiza la aplicación de la Auditoría de Gestión al área de Crédito y Cobranzas de la entidad, observando la metodología planteada en capítulo anterior. Finalmente en el capítulo VI se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones obtenidas al final del trabajo de investigación.

Palabras clave:

- **AUDITORÍA**
- **COOPERATIVA**
- **CRÉDITO**
- **COBRANZAS**
- **ANÁLISIS**

## ABSTRACT

This thesis aims to implement an audit in a financial institution, in order to evaluate the performance of internal administrative and management processes and thread over a specified period. As a result it has been determined to take as a reference to the Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda, which is a closed institution dedicated to financial intermediation, whose mission is to satisfy the necessity of its members by providing financial and non-financial products specifically targeted the magisterium of the Tungurahua's province. The development of the research is organized into 6 chapters, detailed below: In chapter I General aspects like the approach proposed, the formulation and systematization of the research problem are discussed. Chapter II covers the knowledge of the institution under review, in which an overview of the main aspects of the Cooperative is obtained. In Chapter III makes a situational analysis of the organization, about internally credit and collections processes; and on an external level in relation to micro and macro-economic factors. Chapter IV details the conceptual theoretical methodology used to develop this investigation. In Chapter V, the Auditing of Credit and Collections area of the institution is performed by observing the methodology proposed in the previous chapter. Finally, chapter VI discloses the conclusions and recommendations obtained at the ending of the research.

Keywords:

- **AUDIT**
- **COOPERATIVE**
- **CREDIT**
- **COLLECTION**
- **ANALYSIS**

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores Tungurahua”, COACET, ofrece servicios financieros y no financieros con la finalidad de contribuir al bienestar socio-económico de personas vinculadas al sector educativo de la provincia de Tungurahua.

En los procesos de crédito y cobranzas de la Cooperativa se observa una morosidad notable, específicamente en créditos otorgados a docentes en servicio pasivo (jubilados), debido a las dificultades existentes para el cobro de las cuotas periódicas a estos clientes, ya que tienen que acercarse a las oficinas de la Cooperativa a cancelar las cuotas, y no son descontadas del rol mensual como en el caso de los docentes en servicio activo que acceden a créditos.

En el proceso de cobranzas existen dificultades cuando los clientes solicitan al distrito que no se les descuente el crédito otorgado del rol de pagos, y es mucho más posible que el cliente caiga en mora, ya que debe acercarse a las oficinas a cancelar las cuotas pendientes. Adicionalmente no se realizan procedimientos específicos para la recuperación de cartera durante la gestión de cobranzas.

Por otro lado, se identificó que el manual de procedimientos para los procesos de crédito y cobranzas está desactualizado, por lo que no constituye una base para el adecuado desarrollo de los procesos.

Conociendo esta situación la Auditoría de Gestión comprende un examen integral de la Cooperativa respecto a procesos, subprocesos, planes y políticas; de manera que permita medir los distintos niveles de cumplimiento, eficiencia y eficacia de las áreas de crédito y cobranzas, para consecuentemente poner en marcha las acciones de mejora necesarias.



## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de crédito y cobranzas de la Cooperativa podrá evaluar su nivel de eficiencia, eficacia y economía, de tal manera que permita la toma adecuada de decisiones por parte del nivel directivo para el mejor desempeño de la Cooperativa?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La Auditoría de Gestión evaluará el Sistema de Control Interno para determinar la efectividad del proceso de crédito y cobranzas?

¿La Auditoría de Gestión utilizará indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ética?

¿La Auditoría de Gestión determinará hallazgos de auditoría que serán desarrollados y se emitirán acciones de mejora?

¿El resultado de la Auditoría de Gestión será el Informe de Auditoría que incluirá conclusiones y recomendaciones?

¿La Auditoría de Gestión fortalecerá las operaciones de la Cooperativa para brindar un mejor servicio?

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores Tungurahua”, para evaluar su nivel de eficiencia, eficacia y economía, de tal manera que permita la toma adecuada de decisiones por parte del nivel directivo para el mejor desempeño de la Cooperativa.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Evaluar el Sistema de Control Interno para determinar la efectividad de los procesos de crédito y cobranzas.

- Utilizar indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ética
- Determinar los hallazgos de auditoría y emitir acciones de mejora.
- Obtener como resultado de la Auditoría de Gestión el Informe de Auditoría que incluye conclusiones y recomendaciones
- Fortalecer con la Auditoría de Gestión las operaciones de la Cooperativa para brindar un mejor servicio

### **1.5. JUSTIFICACIÓN**

En la presente investigación se realizará un examen a los procesos del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores Tungurahua”, COACET, conociendo que existen varias deficiencias en el área, relacionadas la recuperación de cartera y a la organización interna en el desarrollo de los procesos, por tal motivo es necesario identificar oportunidades de mejora en dichas áreas y facilitar la toma de decisiones adecuadas por parte del nivel directivo.

Siendo parte fundamental del giro de las actividades de la Cooperativa los procesos de crédito y cobranzas, es indispensable evaluar su desempeño para medir e informar sobre la eficiencia y eficacia de los mismos, con el fin de optimizar los recursos de estas áreas, armonizar esfuerzos para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas, e implantar acciones de mejora durante la ejecución de los procesos a futuro.

Adicionalmente, al mantener una evaluación y mejora continua de estos procesos la Cooperativa ofrecerá un mejor servicio a la sociedad cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus clientes, que lo conforma el magisterio de la provincia de Tungurahua.

### **1.6. MARCO TEÓRICO**

La Auditoría de Gestión según varios autores también es conocida como Auditoría operacional o administrativa. En términos simples se la define como un examen objetivo y sistemático que permite evaluar el desempeño de un proceso operativo de una organización, con el objetivo de emitir una opinión profesional e independiente direccionada a la adecuada toma de decisiones.

De aquí parte la importancia de realizar auditorías de gestión en cualquier tipo de organización, ya que permite conocer el grado de cumplimiento de objetivos, y evaluar el desempeño de los procesos para implantar acciones de mejora y alcanzar la máxima eficiencia.

Entre los objetivos que se busca alcanzar al realizar una auditoría de gestión, se encuentran: identificar falencias respecto al cumplimiento de normativa, identificar problemas de eficiencia, eficacia y economía del proceso o procesos examinados y promover acciones correctivas y de mejora, implementar un sistema de control interno adecuado, y en general asesorar a la alta dirección en la toma de decisiones para lograr una mayor productividad y competitividad.

De esta forma, a través de la Auditoría de Gestión se podrá conocer la situación real de la Cooperativa que se plasma en el informe de auditoría, y se obtiene realizando el levantamiento y análisis de la información vinculada a los procesos de crédito y cobranzas, con el fin de emitir conclusiones y recomendaciones enfocadas al mejoramiento de niveles de eficiencia y eficacia y desempeño de la Cooperativa.

Por otra parte, en el Ecuador existen entidades de control, leyes y cuerpos normativos dirigidos al sector cooperativista, que se encargan de la regulación, supervisión y buen funcionamiento, las mismas que se mencionan a continuación:

#### **1.6.1. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de este sector. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015)

Este organismo se enfoca principalmente en:

- Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país;
- Promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS);

- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS;
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria;
- Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las actividades económicas privadas;
- Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector económico popular y solidario.
- Fortalecer la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad.

### **1.6.2. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y Reglamento**

En la presente ley se define a la economía popular y solidaria como:

La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (LOEPS, 2015)

Respecto al Control y Auditoría en el art. 165 se establece que las organizaciones que estén sujetas a esta ley “estará sometida al control y supervisión de la Superintendencia y tendrá una unidad de auditoría interna encargada de las funciones de su control interno”

### **1.6.3. Código Orgánico Monetario y Financiero**

El 12 de Septiembre del 2014 la Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el Proyecto de Código Orgánico Monetario y Financiero. Esta normativa tiene por objeto regular el sistema

monetario y financiero, así como los regímenes de valores y Seguros del Ecuador, y establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas para el ejercicio de actividades y relación con los usuarios de las entidades bajo su control.

Entre los objetivos que ha establecido este Código para regular los sistemas monetario y financiero y regímenes de valores y seguros del país están (COMYF, Art. 3):

- Potenciar la generación de trabajo, la producción de riqueza, su distribución y redistribución
- Asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras, de valores y seguros sea consistente e integrado
- Asegurar los niveles de liquidez de la economía para contribuir al cumplimiento del programa económico
- Proteger los derechos de los usuarios de los servicios financieros, de valores y seguros
- Profundizar el proceso de constitución de un sistema económico social y solidario, en el que los seres humanos son el fin de la política pública;
- Fortalecer la inserción estratégica a nivel regional e internacional;
- Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria.

En esta normativa se ha incorporado como parte del sistema financiero a la economía popular y solidaria, dentro de la cual podemos identificar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito; esta inclusión se ve reflejada en varios puntos del Código Orgánico, como en el art. 163, que menciona que el sector financiero popular y solidario está compuesto por:

- Cooperativas de ahorro y crédito;
- Cajas centrales;
- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y,
- De servicios auxiliares del sistema financiero (...)

También son parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

#### **1.6.4. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA'S)**

Son un conjunto de principios, procedimientos y normas fundamentales a los que deben enmarcarse el desempeño de los auditores durante el proceso de la auditoría.

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en un estándar internacional, especialmente en nuestro continente. Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor, se dividen en tres grupos: (Universidad EAFIT, 2015)

##### ***Normas Generales o Personales***

1. *Capacitación técnica adecuada e Idoneidad:* La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor.
2. *Independencia:* En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio.
3. *Cuidado o esmero profesional:* Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen. El esmero profesional del auditor, se aplica tanto en el trabajo de campo y elaboración del informe, como durante el desarrollo de las fases del proceso de la auditoría.

##### ***Normas de Ejecución del Trabajo***

4. *Planificación y Supervisión:* La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado.

5. *Estudio y Evaluación del Control Interno*: Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno como base para establecer el grado de confianza, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría.

6. *Evidencia Suficiente y Competente*: Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación, confirmación y otras técnicas de auditoría para proveer una base razonable que permita emitir una opinión sobre los rubros sujetos a la auditoría.

### ***Normas de Preparación del Informe***

7. *Aplicación de los Principios según la normativa*: El dictamen debe expresar si los estados financieros o el rubro examinado está presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, NIC Y NIIFs

8. *Consistencia*: El Dictamen expresará si los principios de contabilidad generalmente aceptados han sido observados consistentemente en el período cubierto por los estados financieros examinados en relación con los correspondientes al período anterior.

9. *Revelación Suficiente*: El auditor debe reportar de forma inmediata y justificada cualquier tipo de irregularidad que el auditor considere que está afectando a los procesos o estados financieros.

10. *Opinión del Auditor*: El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros (o rubro examinado) en este caso tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen:

- a. Opinión limpia o sin salvedades
- b. Opinión con salvedades o calificada
- c. Opinión adversa o negativa
- d. Abstención de opinar

### **1.6.5. Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento**

El IFAC (Internacional Federation of Accountants) creó un Comité denominado IAASB (Internacional Auditing and Assurance Standards Board), (antes denominado Internacional Auditing Practices Committe IAPC) con el fin de implantar la uniformidad de las prácticas de auditoría y servicios relacionados a través de la emisión de pronunciamientos en una variedad de funciones de auditoría y aseguramiento.

De esta forma nacen las NIAA's que constituyen un conjunto de reglas, principios y procedimientos que debe seguir el auditor para que pueda evaluar de manera íntegra y confiable la situación de la empresa.

Esta normativa tienen un rango superior al haberse introducido el acápite del Aseguramiento, con el fin de proporcionar un alto nivel de seguridad mediante la evaluación del riesgo de auditoría, siguiendo con la Planeación hasta concluir con el Informe, proporcionado de esta manera un alto índice de confianza y credibilidad.

Además, si bien están dirigidas a las auditorías de los estados financieros, también rigen a las auditorías de gestión o administrativas. Se menciona a continuación las normas que se acoplan de mejor manera a la Auditoría de Gestión: (AOB Auditores, 2013)

#### **200 OBJETIVOS GLOBALES DEL AUDITOR INDEPENDIENTE Y REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE CONFORMIDAD CON LAS NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA.**

Trata de las responsabilidades globales que tiene el auditor independiente cuando realiza una auditoría de estados financieros de conformidad con las NIA. En particular, establece los objetivos globales del auditor independiente y explica la naturaleza y el alcance de una auditoría diseñada para permitir al auditor independiente alcanzar dichos objetivos. (NIA 200)

210 Acuerdo de los términos del encargo de auditoría.- Esta Norma Internacional de Auditoría trata de las responsabilidades que tiene el auditor al acordar los términos del encargo de auditoría con la dirección y, cuando proceda, con los



responsables del gobierno de la entidad. Ello incluye determinar si concurren ciertas condiciones previas a la auditoría cuya responsabilidad corresponde a la dirección y, cuando proceda, a los responsables del gobierno de la entidad. (NIA 210)

220 Control de calidad de la Auditoría de EEFF.- Trata de las responsabilidades específicas que tiene el auditor en relación con los procedimientos de control de calidad de la auditoría. También trata, cuando proceda, de las responsabilidades del revisor de control de calidad del encargo y debe interpretarse conjuntamente con los requerimientos de ética aplicables (NIA 220)

230 Responsabilidad del auditor en la preparación de la documentación.- Trata de la responsabilidad que tiene el auditor de preparar papeles de trabajo completos y detallados para proporcionar una comprensión global de la auditoría y registrar en los papeles de trabajo la planeación, la naturaleza, el alcance de los procedimientos y sus resultados. (NIA 230)

NIA 265 Responsabilidad que tiene el auditor de comunicar adecuadamente.- El NIA es la normativa sobre la responsabilidad del auditor, de comunicar adecuadamente, a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección, las deficiencias en el control interno que haya identificado durante la realización de la auditoría de los estados financieros. (NIA 265)

### 300 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.

Establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.

310 Conocimiento del negocio: El propósito de esta norma es establecer normas sobre el conocimiento del negocio, a fin de comprender los eventos y transacciones que a criterio del auditor puedan ser significativos dentro del desarrollo de la Auditoría.

315 Identificación y evaluación de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno.- Esta Norma Internacional de Auditoría trata de la responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad. (NIA 315)

320 Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría.- Trata de la responsabilidad que tiene el auditor de aplicar el concepto de importancia relativa en la planificación y ejecución de una auditoría de estados financieros. (NIA 320)

420 Consideraciones de auditoría relativas a una entidad que utiliza una organización de servicios.- Se refiere a la responsabilidad que tiene el auditor de la entidad usuaria de obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada cuando la entidad usuaria utiliza los servicios de una o más organizaciones de servicios.

## 500 EVIDENCIA DE AUDITORIA

Explica lo que constituye evidencia de auditoría y trata de la responsabilidad que tiene el auditor de diseñar y aplicar procedimientos de auditoría para obtener evidencia suficiente y adecuada que le permita alcanzar conclusiones razonables en las que basar su opinión. (NIA 500)

501 Evidencia de auditoría - Consideraciones específicas para determinadas áreas: El propósito de esta norma es proporcionar pautas para obtener suficiente a través de la observación de la realidad y la revelación adecuada de la información (NIA 501)

520 Procedimientos analíticos.- Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos de revisión analítica. El término “procedimiento de revisión analítica” se utiliza para describir el análisis de las relaciones y tendencias, que incluyen la investigación resultante de la variación inusual de los ítems. (NIA 520)

530 Muestreo de auditoría y otros medios de prueba.- Esta norma identifica los factores que el auditor debe tener en cuenta al elaborar y seleccionar su muestra de auditoría y al evaluar los resultados de dichos procedimientos. NIA (530)

## 600 USO DEL TRABAJO DE OTRO AUDITOR

Cuando el auditor principal usa el trabajo de otro auditor, deberá determinar cómo afectará a la auditoría el trabajo del otro auditor.

610 Utilización del trabajo de los auditores internos.- Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a qué procedimientos deben ser considerados por el auditor externo para evaluar el trabajo de un auditor interno con el fin de utilizar dicho trabajo. (NIA 610)

620 Utilización del trabajo de un experto del auditor.- El propósito de esta norma es proporcionar pautas con respecto a la responsabilidad del auditor y los procedimientos que debe aplicar con relación a la utilización del trabajo de un especialista como evidencia de auditoría. Cubre la determinación de la necesidad de utilizar el trabajo de un especialista, las destrezas y competencia necesaria, la evaluación de su trabajo y la referencia al especialista en el informe del auditor. (NIA 620)

## 700 CONCLUSIONES Y DICTAMEN DE AUDITORÍA

El auditor deberá analizar y evaluar las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida como base para la expresión de una opinión sobre los estados financieros.

### **1.7. MARCO CONCEPTUAL**

#### **1.7.1. Auditoría**

Es un examen, un análisis, una revisión, una evaluación, una comparación de lo que sucede (condición) respecto de lo que debería suceder (criterio). Una vez concluido el trabajo de auditoría se da testimonio de los resultados obtenidos; reflejados en un informe que contiene conclusiones y recomendaciones. (Altamirano, 2012)

### **1.7.2. Auditoría de Gestión**

También conocida como auditoría operacional, comprende el examen y evaluación de la gestión de las operaciones por áreas funcionales o por procesos operativos en las organizaciones, en base a los criterios de economía, eficiencia, efectividad y equidad; con la finalidad de emitir una opinión independiente sobre la validez del sistema de control integral de la entidad auditada. (Pinilla, 1996, pág. 111)

### **1.7.3. Control Interno**

Según Cepeda (1997) el Control Interno es:

Cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados. (Cepeda, 1997).

Los objetivos del control interno son los siguientes:

- a. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b. Confiabilidad de la información financiera (y de gestión)
- c. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- d. Salvaguarda de activos.

### **1.7.4. Ecología**

Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE) la ecología es la “ciencia que estudia los seres vivos como habitantes de un medio, y las relaciones que mantienen entre sí y con el propio medio” es decir que trata las interacción entre los grupos humanos y su ambiente. (Real Academia Española, 2014)

### **1.7.5. Economía**

Se entiende por economía los términos y condiciones en las que se adquiere bienes y servicios (recursos materiales, humanos, materiales y tecnológicos) en

cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible. (Maldonado, 2011, págs. 25-26)

#### **1.7.6. Efectividad**

Se denomina efectividad a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

#### **1.7.7. Eficacia**

Para (Wehrich & Koontz, 2004), la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".

“La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma”, es decir, se compara los resultados obtenidos con los resultados previstos y, existe eficacia si se logran resultados esperados, independientemente de la cantidad de recursos utilizados. (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

#### **1.7.8. Eficiencia**

Según Chiavenato (2004, pág. 52) eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs). (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

#### **1.7.9. Ética**

La Ética es el conjunto de principios y normas morales que regulan cualquier relación, conducta o actividad humana. (Maldonado, 2011)

#### **1.7.10. Gestión**

Según Fantova (2005) en su manual para la gestión de la intervención social, define a gestión como la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso es decir sobre un conjunto de actividades, lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades y correspondientes interacciones.
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

#### **1.7.11. Indicador**

El término indicador consiste en la representación cuantitativa de una realidad que se observó y que entonces permite ponerla en números de manera directa y simple para que todos puedan comprenderla y conocer la evolución o desarrollo que ha tenido. O sea, se produce un suceso digno de ser contemplado, entonces, los indicadores nos facilitarán el conocimiento de su magnitud, su intensidad, la evolución y hasta poder realizar un pronóstico a futuro del mismo.

#### **1.7.12. Indicador de efectividad**

Este indicador mide el impacto en el logro de los resultados, se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos, es decir el logro de los resultados planificados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. (Guía para la construcción de Indicadores de Gestión, 2012)

#### **1.7.13. Indicador de eficacia**

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y su seguimiento que permita informar los aspectos básicos de la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan (Guía para la construcción de Indicadores de Gestión, 2012):

- Productos que entregan el programa o el servicio.
- Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.).
- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones).

#### **1.7.14. Indicador de eficiencia**

Los indicadores de eficiencia se dirigen al control de los recursos, evaluando la relación entre los recursos y el grado de aprovechamiento de los mismos. (Guía para la construcción de Indicadores de Gestión, 2012)

#### **1.7.15. Indicador de gestión**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

#### **1.7.16. Objetivo**

Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.

#### **1.7.17. Plan estratégico**

Es el documento en el cual la Alta Gerencia refleja las estrategias de la compañía a un corto o mediano plazo, a fin de encaminar a la organización a la consecución de sus objetivos.

#### **1.7.18. Plan operativo**

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento del mismo (departamento, área) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

#### **1.7.19. Política**

Una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. Pueden existir políticas de diversos tipos en la organización como: como la política de tesorería, política de atención al cliente, política de talento humano,

política contable, política de reparto de dividendos, entre otras otras. (Sinnexus, 2015)

#### **1.7.20. Procedimiento**

Consiste del seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

#### **1.7.21. Proceso**

La (ISO 9000, 2008) define que “un proceso es el conjunto de recursos y acciones interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.” Los recursos asignados pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

#### **1.7.22. Productividad**

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. (Casanova, 2002)

#### **1.7.23. Sistema de gestión**

Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

#### **1.7.24. Subproceso**

Se tratan de partes bien definidas en un proceso. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande.



## 1.8. METODOLOGÍA

La Auditoría de Gestión necesita, al igual que la Auditoría Financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura, funciones, etc., que se audite.

Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: qué se quiere, cómo y cuándo se quiere, dónde, por qué, qué medios se deben utilizar, etc., realizando, además, las siguientes investigaciones: estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, determinación de fines y medios, investigación de las deficiencias, balance analítico, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y mejora de la situación. . (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables de las unidades, áreas o actividades auditadas. De acuerdo a Redondo, Llopart, & Duran (1996) la metodología para la auditoría de gestión incluye las siguientes etapas:

1. **Planificación del trabajo de auditoría:** Consiste en el desarrollo de un plan global en función de los objetivos que se persiguen. Varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar, del auditor, del conocimiento de la actividad que desarrolla, del entorno y de la calidad del control interno. La planificación comprende cuatro fases:

- a. Designación de la entidad, área, sector o servicio a auditar.
- b. Estudio previo: Permite conocer el área a auditar con cierta rapidez
- c. Estudio preliminar. inicio del trabajo de auditoría: identificar hechos que podrían conducir a deficiencias o errores.
- d. Programación operativa: preparación de las herramientas de trabajo

2. **Ejecución de Auditoría:** Implica el examen detallado de los datos sobre los que debe actuarse y comprende los muestreos, efectos observados, causas y

evaluaciones de los distintos resultados. Este examen representa el desarrollo de la parte central de la auditoría y comprende las siguientes actuaciones:

- Recopilación de evidencias.
- Medidas del trabajo.
- Evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía.

Todo ello conduce a la valoración de resultados y al análisis de las causas y de sus efectos, necesarios para elaboración de conclusiones y resoluciones.

3. **Informe de Auditoría:** Será la herramienta de trabajo para el ejecutivo y para los responsables del área auditada, y además servirá en el futuro como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área.

En la auditoría operacional, los hallazgos se informan en medida que se detectan, para que la gerencia pueda tomar decisiones de forma oportuna. Al finalizar el proceso de auditoría, el auditor presenta un informe completo de los resultados de la auditoría. El informe final debe contener el alcance del trabajo de la auditoría, el diagnóstico, las recomendaciones y el análisis de cada hallazgo.

### **Técnicas de Auditoría**

Son métodos prácticos de investigación y prueba que se utilizan para lograr la información y comprobación para obtener evidencias y emitir una opinión.

Para la evaluación del control interno, y en general para la ejecución de la Auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante en base a la cual emitirá los criterios, conclusiones y recomendaciones plasmados en el informe. Para lograr esto, el auditor utiliza una o varias técnicas de auditoría, que son definidas como: “las herramientas y métodos que el auditor utiliza para realizar su trabajo y su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias”. (Altamirano, 2012)

El Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional, publicado por el ILACIF, actualmente denominado OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores), define a las técnicas de auditoría de la

siguiente manera: “son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones”. (ILACIF, 1982)

Las técnicas de Auditoría más utilizadas son:

<b>Técnicas de Verificación Ocular</b>	Comparación
	Observación
	Revisión Selectiva
	Rastreo
<b>Técnicas de Verificación Verbal</b>	Indagación
<b>Técnicas de Verificación Escrita</b>	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
<b>Técnicas de Verificación Documental</b>	Comprobación
	Computación (cálculo)
<b>Técnicas de Verificación Física</b>	Inspección

**Figura 1 Técnicas De Auditoría**

Fuente: (Altamirano, 2012)

El conjunto de técnicas de Auditoría constituye los procedimientos que se incluyen en el programa de Auditoría. Las técnicas de Auditorías financieras no difieren mucho de las que se practican en las Auditorías de gestión, en la que se enfocan en la revisión de procesos, de esta forma las principales técnicas utilizadas en la Auditoría de Gestión son: (Altamirano, 2012)

**COMPARACIÓN.-** Consiste determinar similitudes y/o diferencias entre dos o más cosas que tengan relación, por ejemplo: información planificada y real, información de años anteriores y actual, benchmarking, entre otros.

**OBSERVACIÓN.-** Es mirar cómo se están realizando las operaciones. Es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.

**REVISIÓN SELECTIVA.-** Es la revisión que se realiza con el fin de observar aspectos considerados no comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo.

**RASTREO.-** Permite seleccionar una operación para ser revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.

**INDAGACIÓN.-** Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto particular del examen, es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas.

**ANÁLISIS.-** Permite recopilar información con el objetivo de llegar a una deducción lógica.

**CONFIRMACIÓN.-** Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través de la afirmación o negación escrita de un tercero (empresa o persona) que conozca la existencia y veracidad de los hechos.

**COMPROBACIÓN.-** Consiste en verificar los documentos que sustentan una transacción o actividad, con el fin de comprobar su legalidad.

**INSPECCIÓN.-** Consiste en el examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, etc., con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

**PRUEBAS.-** Las pruebas o procedimientos son realizados por el auditor en la etapa de ejecución de la auditoría, el tamaño y la profundidad de las pruebas dependerán de la evaluación del sistema de control interno y de la determinación del riesgo de auditoría, por cuanto si el auditor confía en los controles internos establecidos, es decir si el Nivel de Confianza es alto el Nivel de riesgo es bajo deberá aplicar pruebas de cumplimiento, si fuera el caso contrario las pruebas serán Sustantivas.

### **Fuentes de recopilación de la información**

- *Fuentes primarias*

Son aquellas en las que el investigador recoge la información directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis. Las fuentes primarias respaldan el desarrollo del análisis de procesos y establecimiento de estrategias para

obtener información veraz como por ejemplo: reuniones de grupo, entrevistas en profundidad, observación (Cualitativas) y encuestas, entre otros. De esta forma se obtiene información por contacto directo con el sujeto de estudio.

- *Fuentes secundarias de recolección de información*

Son aquellas en las que el investigador obtiene información a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes. La información existe antes del que el investigador plantee su hipótesis y por lo general nunca entra en contacto directo con el objeto en estudio.

Luego de aplicadas las anteriores para la recolección de información secundaria se utilizarán informes, documentación, investigaciones relacionadas con fenómeno de estudio y que faciliten observación y entendimiento.

### **Análisis de la información**

El análisis de información parte desde la recopilación de datos de las fuentes de información hasta su interpretación, mediante la utilización de métodos y procedimientos y herramientas de auditoría, que permitan realizar un estudio a fondo para finalmente emitir conclusiones.

La evaluación de la información se llevará a cabo a través de indicadores de gestión para medir la eficacia y eficiencia de los procesos, rendimiento de los recursos, identificación de los responsables de los procesos, situación actual y posibles acciones de mejora, correctiva o preventiva.

El producto del análisis debe ser transmitido en un lenguaje sencillo y directo, con un orden lógico, especificando claramente los resultados que en este caso se reflejan en las conclusiones y recomendaciones del Informe de Auditoría, que será una base para la toma de decisiones futuras.

## **CAPÍTULO II: EMPRESA**

1.

2.

### **2.1. RESEÑA HISTÓRICA**

La creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., fue aprobada mediante acuerdo ministerial No. 6242 del 19 de mayo de 1966 e inscrita en el Registro General de Cooperativas el 26 de mayo del mismo año, con el número de orden 1536.

De acuerdo a la planificación estratégica de la COAC, se manifiesta que el 19 de noviembre del año en mención se efectúa la sesión inaugural en el local del Liceo “Pedro Fermín Cevallos” de la ciudad de Ambato, a la cual asisten 89 socios, bajo la asesoría del señor Vicente Córdova Suárez, que ostentaba el cargo de “Extensionista de Cooperativas”, con un capital de S/. 30.000 y por iniciativa y participación de un grupo de maestros de la localidad que consideraron la creación de la cooperativa como una alternativa que promueva el ahorro local para su posterior aplicación en el apoyo de las necesidades financieras de los maestros del magisterio. (COACET, 2014)

Posteriormente, el 30 de noviembre de 1966 en el local de la biblioteca de la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua, el Consejo de Administración designa a los distinguidos educadores señores Víctor Mera Parra y César Miranda Guerrero, como presidente y gerente de la Cooperativa respectivamente, para inaugurarla oficialmente el 10 de diciembre de aquel memorable año en el teatro de la cultura.

Inicia sus operaciones desde enero de 1967 inspirada en los principios universales del cooperativismo, sustentada en la solidaridad, igualdad, democracia participativa, apoyo mutuo, humanismo y justicia social. El primer estatuto fue aprobado en sesión de Asamblea General en tercera discusión, el sábado 3 de junio de 1967.

El 28 de diciembre de 1973, los visionarios señores Lcdo. Oswaldo Carrillo, Presidente y Julio Sánchez, gerente, inauguran con proyección de futuro el primer edificio institucional ubicado en la Avda. Las América y Bolivia, donde actualmente funcionan los ambientes administrativos y financieros.

Posteriormente, en los años 1976, 1977 y 1978, los insignes maestros señores Jorge Gómez Gordón y Julio Sánchez, presidente y gerente respectivamente, con el beneplácito de los socios adquieren el terreno adyacente al primer edificio institucional y luego con la dinamia y entrega del profesión Héctor Santamaría, Presidente y la Contadora Señorita Rosario Rubio, como Gerente inauguran el edificio donde funciona en la actualidad parte del Comisariato, Salón de actos y departamentos de arriendo.

Es una cooperativa cerrada al servicio de los educadores de la provincia, otorgando diversos tipos de productos como: ahorro cautivo, ahorro futuro, ahorro libre, ahorro junior. También se otorga diferentes tipos de préstamos, con un interés del 12% anual, entre los que se encuentran:

- Préstamos extraordinarios 10000.00
- Préstamos ordinarios 20000.00
- Credi-fácil hasta \$3000.00 (compras en el comisariato)
- Préstamo junior 1000.00
- Préstamo futuro 12000.00

También se cuenta con el servicio del comisariato que ofrece productos de primera necesidad, artículos de limpieza, ropa, zapatos, hogar. El comisariato es abierto para el público en general.

COACET se funda hace más de 40 años, con el propósito de brindar facilidades a los educadores de la provincia en su desarrollo social e individual, a través del ahorro y del préstamo, mismos que han sido gestionados con eficiencia, ética y transparencia a lo largo de toda su vida financiera. (Planificación Estratégica 2012-2014 y 2015-2017)

La directiva está conformada de la siguiente manera:

**Miembros de Consejo de Administración:**

Ing. Donald Reyes Bedoya - PRESIDENTE

Dr. Fabián Molina Villacís - VICEPRESIDENTE

Ing. Agr. Luis Silva Herrera - PRIMER VOCAL

Lcda. Wilma Garzón Escobar - SEGUNDO VOCAL

Lcdo. Vicente Cruz Villacrés - TERCER VOCAL

**Miembros del Consejo de Vigilancia:**

Dra. Inés López Mesías - PRESIDENTA

Lcdo. Octavio Urbina Salazar - VOCAL

Lcdo. Harold Cabezas Núñez - SECRETARIO

Ing. Pablo Apráez – GERENTE

Actualmente COACET cuenta con más de 3.000 socios que han logrado consolidar su economía, convirtiéndose en un modelo financiero de unidad y desarrollo social de Tungurahua.

## **2.2. BASE LEGAL**

La Cooperativa para el normal desarrollo de sus actividades se rige tanto a la normativa interna como el Estatuto, reglamento interno y manuales; de igual manera observando leyes y reglamentos emitidos por los entes de control, en este caso la SEPS.

### **2.2.1. Base legal Interna**

En el Derecho Societario, el estatuto de una empresa se definen como las leyes propias de cada sociedad, dictadas para regir los aspectos relacionadas a esta, como: forma de constitución, autoridades, forma de administración y dirección, derechos y deberes de los socios, la liquidación de la entidad, el destino de los bienes, entre otros. (DeConceptos.com, 2015)



## **- ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE TUNGURAHUA LTDA.**

En el Estatuto debidamente registrado y aprobado según acuerdo ministerial N° 002-DPT-C-2008, se establece que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., se encuentra actualmente funcionando legalmente sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario cumpliendo con las disposiciones legales y de conformidad con la regulación dictada para el efecto. (COACET, 2013)

### **Título Primero: Generalidades y Principios**

La Cooperativa es una empresa de responsabilidad limitada a su capital social y de una duración ilimitada, sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causas previstas en la ley. Por su gestión esta cooperativa es de carácter cerrada, es decir que acepta como socios a quienes pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, en este caso la Cooperativa dirige sus servicios al sector del magisterio.

El objeto social principal de la cooperativa es realizar operaciones de intermediación financiera, servicios financieros y actos de responsabilidad social con sus socios. Entre sus actividades principales se encuentran:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo
- Otorgar préstamos a sus socios
- Efectuar servicios de caja y tesorería
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, otorgamiento de garantías, fianzas, entre otros.
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.

## **Título Segundo: De los Socios**

Son socios de la Cooperativa, las personas naturales y jurídicas que cumplan con el vínculo común con la educación, ser docente, servidor activo o pasivo de institución educativa o entidades que tengan que ver con la educación y cultura en general, que se encuentren en relación de dependencia o ser empleado de la Cooperativa.

En este título también se establecen las obligaciones y derechos de los socios, y las diferentes situaciones que generan la pérdida de la calidad de socio, como: retiro voluntario, exclusión, fallecimiento y pérdida de la personalidad jurídica.

## **Título tercero: Organización y Gobierno**

La estructura interna está conformada de la siguiente manera:

- Asamblea General
- Consejo Administrativo
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia General
- Comisiones Especiales (Crédito, Educación, Bienestar Social, Comercialización)

Para cada uno de estos organismos establece un capítulo en los cuales se especifica la forma de integración, organización, atribuciones y deberes, obligaciones, requisitos, causas y procedimientos para la remoción de miembros. También se incluye un capítulo en el que se determinan las atribuciones y prohibiciones del Presidente.

## **Título Cuarto: Régimen Económico**

El patrimonio de la cooperativa estará integrado por el capital social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y las respectivas facultativas aprobadas por el Consejo de Administración.

El capital social está constituido por las aportaciones pagadas por sus socios que están representados por certificados de aportación nominativos y trasferibles entre

socios de la Cooperativa. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el cinco por ciento (5%) del capital social y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.

### **Título Quinto: De la fusión, escisión, disolución y liquidación**

La Cooperativa puede fusionarse con otra u otras de la misma clase o escindirse en dos o más cooperativas, por decisión de las dos terceras partes de los socios o Representantes de la Asamblea General.

La Cooperativa puede disolverse y liquidarse por voluntad de sus integrantes expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los socios o Representantes de la Asamblea General.

### **Título Sexto**

Trata las Disposiciones Generales y Transitorias del presente Estatuto, aprobado en Asamblea General, en Ambato a los veinte y seis días del marzo del 2013.

## **REGLAMENTO INTERNO**

El reglamento de trabajo comprende el cuerpo de reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa, ya que permite regular las actividades y relaciones internas entre las áreas o departamentos de una organización, es una herramienta de gran importancia que se enfoca en la resolución de posibles conflictos, además de constituirse en una guía o sustento normativo y documentado para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

El Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” norma los aspectos derivados de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General y el Estatuto. Está organizado en títulos, en los que se establecen aspectos relativos a (COACET, 2014):

### **Título I: De los socios.**

Se establecen las condiciones, requisitos, prohibiciones y procedimientos para ser socios, procedimiento de análisis y aceptación de socios, derecho de información

de los socios, sanciones por más uso de la información, situaciones para el retiro voluntario del socio, exclusión de un socio de la cooperativa, procedimiento para la transferencia de certificados de aportación, liquidación de haberes de socio fallecido, y de la suspensión de derechos políticos.

## **Título II: Asamblea General**

En este título se especifican los requisitos y prohibiciones para ser Representante a la Asamblea General, derechos y obligaciones de los representantes, clases de asambleas generales (Ordinarias, Generales Extraordinarias, Generales Informativas), aspectos referentes a la convocatoria a Asamblea General, toma de decisiones, forma de votación y actas de las Asambleas Generales, causales y procedimientos para la remoción de los representantes a la Asamblea General.

También establece el contexto para la aprobación o rechazo de los Estados Financieros y los Informes de los Consejos y de Gerencia, procedimientos para la remoción de miembros del consejo de Administración y Vigilancia; y Auditor, conformación de comisiones especiales, procedimientos para remoción de Gerente.

Respecto al régimen parlamentario se determina aspectos relacionados a los puntos del orden del día e instalación de la Asamblea General, obligaciones de los integrantes de la Asamblea, sanciones a sus representantes, manejo de debates en Asamblea General, obligaciones del presidente en la dirección de las asambleas, proceso de toma de decisiones en Asamblea General, y votación.

En lo concerniente al Consejo de Administración se puntualizan los requisitos y prohibiciones para ser vocal, procedimientos para la aprobación de Reglamentos y reformas a las Normativas aprobadas por el Consejo de Administración, vigencia de las resoluciones, obligaciones de los vocales y procedimientos para su remoción. También se establecen aspectos relacionados a Presidente de la Cooperativa, su actuación y causales para su remoción. Además se establece la integración de comisiones especiales y comités, los requisitos para ser designado gerente, así como sus prohibiciones y causales de remoción entre otros aspectos relativos a la gerencia.

En lo referente al Régimen Económico se identifican los procedimientos para la rendición o devolución de certificados de aportación, distribución de excedentes y utilidades, de la capitalización y del sigilo y reserva de información de las operaciones. Se establece las funciones de auditorías internas y externas, actividades relacionadas a la prudencia, buen gobierno, y balance social, y disposiciones especiales concernientes a las actividades y personal de la Cooperativa.

El presente Reglamento establece que la Cooperativa tendrá una Comisión de Crédito integrada por tres vocales designados por el Consejo de Administración, y su función es resolver las solicitudes de crédito observando las políticas, niveles y Condiciones determinados en el Reglamento de Crédito.

## **MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

“Un manual es un documento que expone, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos de una empresa”, las normas que se especifican en un manual o en un reglamento sirven como guía para la ejecución de las tareas relativas a una o varias funciones. (Díaz, 2005, pág. 4)

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda. COACET ha emitido el Reglamento de Crédito, el mismo que tiene la finalidad de normar el Servicio de colocación de créditos a sus socios y clientes, a través de normas, métodos y procedimientos, con la finalidad de que sea una herramienta de apoyo al trabajo de la Gerencia, Comité de Crédito, Jefe de Crédito, Oficiales de Crédito y todos los funcionarios que se encuentren vinculados con dichas operaciones. (COACET, 2015, pág. 1)

El Manual de Crédito y Cobranzas de la cooperativa se encuentra estructurado de la siguiente forma:

- ✓ Capítulo I: Del ámbito de aplicación
- ✓ Capítulo II: De los objetivos
- ✓ Capítulo III: De las políticas generales de crédito
- ✓ Capítulo IV: Tipos de créditos

- ✓ Capítulo V: De los requisitos
- ✓ Capítulo VI: Del encaje
- ✓ Capítulo VII: De las retenciones
- ✓ Capítulo VIII: De las garantías
- ✓ Capítulo IX: De los montos
- ✓ Capítulo X: De la tasa de interés
- ✓ Capítulo XI: Morosidad y sanciones
- ✓ Capítulo XII: De las reprogramaciones
- ✓ Capítulo XIII: De los créditos a directores y funcionarios
- ✓ Capítulo XIV: De la supervisión del crédito
- ✓ Capítulo XV: Disposiciones generales

Entre los principales aspectos mencionados en el Manual se encuentran:

- El objetivo principal del servicio de crédito es proporcionar a los socios, los recursos financieros a través de un adecuado proceso de evaluación, calificación, aprobación y administración del riesgo crediticio, observando las disposiciones del Reglamento.
- Las autoridades crediticias de acuerdo a niveles de autorización son: Consejo de Administración, Comisión de Crédito, Gerente General, Jefe de Crédito, Oficiales de Crédito; los mismos que tienen obligaciones, responsabilidades y funciones determinadas para llevar a cabo de forma apropiada los procedimientos para el otorgamiento de créditos, a través de la figura de Crédito de Consumo.
- Los sujetos de crédito está conformado por el personal vinculado al magisterio y empleados de la Cooperativa, que deben cumplir ciertos requisitos para el otorgamiento de los diferentes tipos de créditos que tienen varias especificaciones establecidas como: plazos, montos, garantías y encajes, además de la aceptación de intereses, morosidad y sanciones en caso de incumplimiento de las obligaciones crediticias. También se establece en el Reglamento las condiciones existentes en caso de reestructuración, refinanciamiento, novación de crédito, transferencias, pre cancelación y cierre de las cuentas.

### **2.2.2. Base Legal Externa**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua se encuentra bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y de la normativa y regulaciones aplicables, detallados a continuación:

#### **CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO**

De conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, la Asamblea Nacional discutió y aprobó el Proyecto de Código Orgánico Monetario y Financiero, y a partir del 12 de septiembre del 2014, el Ecuador cuenta con una sola norma que regula al sistema financiero del país: el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF), publicado en el Segundo suplemento No. 332 del Registro Oficial.

El COMYF, Capítulo 6, sección II: De las cooperativas de ahorro y crédito establece los lineamientos y regulaciones que este tipo de entidades debe cumplir, entre ellos:

- Constitución y vida jurídica: Permite a las cooperativas tener actividades no financieras siempre y cuando estén vinculadas al desarrollo territorial.
- Capital social y segmentación: Tanto el capital social como el segmento al que pertenecen las COAC es determinado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Prohibiciones para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que en caso del incurrir en ellas serán sancionadas de acuerdo al tipo de infracción y a lo establecido en esta ley.

El Código Orgánico Monetario y Financiero define en el art. 445 a las cooperativas de ahorro y crédito como:

“organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con

clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera”.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua está sujeta al cumplimiento de las disposiciones de esta normativa, ya que es una organización formada por personas naturales y de acuerdo a sus Estatutos se encuentra sometida a las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario para el desarrollo de las actividades y operaciones.

Respecto al Cupo de créditos el Código Orgánico Monetario y Financiero menciona en el art. 450 que “las cooperativas de ahorro y crédito establecerán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad”.

En el Art. 455 se determina la necesidad de contar con Auditorías; “Las cooperativas de ahorro y crédito contarán con auditores interno y externo cuando sus activos superen USD 5’000.000,00 (cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América)”.

## **LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

En abril del 2011, con 88 votos, los asambleístas aprobaron en segundo debate el proyecto de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, que tiene entre sus objetivos los siguientes puntos:

- Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades

Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario



Se rigen por esta ley, las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento. (LOEPS, Art. 2).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, al ser parte de la economía popular y solidaria debe acatar las disposiciones de la LOEPS, y en general, está sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para la regulación de sus actividades, en conformidad con dicha Ley; la misma que proporciona el marco regulatorio, régimen económico y otras relacionadas al sector cooperativo con la finalidad de alcanzar el buen vivir y el bien común.

#### **REGLAMENTO A LA LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

Mediante Decreto N° 1061, publicado en el Registro Oficial Suplemento 648 de 27 de febrero de 2012, el Presidente Constitucional de la República decreta expedir el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, el mismo que tiene por objeto establecer los procedimientos de aplicación de la Ley. (SEPS, 2012)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua observa las disposiciones de este reglamento, que establece entre otras: las formas de organización de la economía popular y solidaria (constitución, disolución y liquidación), las organizaciones que conforman el sector cooperativo, la organización interna, la regularización a la que está sujeta, además el capítulo II de este reglamento trata específicamente de las cooperativas de ahorro y crédito proporcionando una guía para el desarrollo de las operaciones dentro del marco normativo establecido por la SEPS.

## RESOLUCIONES SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

*Resolución N°. 129-2015-F / 23 de septiembre del 2015: Norma para la gestión del riesgo de crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.-* Tiene como objeto definir los aspectos mínimos a considerar para la gestión del riesgo de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito de acuerdo al segmento al que pertenecen. (SEPS, 2015). Establece en la sección I, garantías, que todas las operaciones de crédito deberán estar garantizadas, y estos criterios se deben definir en los manuales y políticas de la entidad. Indica que los créditos deben estar garantizados al menos en un 100% de las obligaciones, salvo en los casos previstos por la ley. Respecto a los límites de crédito para el segmento 3 establece que no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica por un valor que exceda el 10% sobre el patrimonio de la entidad.

La COAC cumple con estos aspectos de la resolución utilizando los distintos tipos de garantías para todas sus operaciones, y respetando los límites de crédito establecidos. Adicionalmente esta resolución establece los criterios de calificación de la cartera de crédito y contingencias de la siguiente manera:

**Tabla 1**  
**Criterios de Calificación de Cartera de Crédito**

Nivel de Riesgo		Productivo Comercial Ordinario y Prioritario	Microcréditos Consumo Ordinario y Prioritario	Vivienda interés público Inmobiliario
		Días de morosidad		
Riesgo Normal	A1	cero	Cero	cero
	A2	De 1 hasta 15	De 1 hasta 8	De 1 hasta 30
	A3	De 16 hasta 30	De 9 hasta 15	De 31 hasta 60
Riesgo Potencial	B1	De 31 hasta 60	De 16 hasta 30	De 61 hasta 120
	B2	De 61 hasta 90	De 31 hasta 45	De 121 hasta 180
Riesgo Deficiente	C1	De 91 hasta 120	De 46 hasta 70	De 181 hasta 210
	C2	De 121 a hasta 180	De 71 hasta 90	De 211 hasta 270
Dudoso Recaudo	D	De 181 hasta 360	De 91 hasta 120	De 271 hasta 450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 120	Mayor a 450

Fuente: Resolución N°. 129-2015-F, SEPS (2015)

La COAC únicamente ofrece microcréditos, sin embargo no mantiene reportes de morosidad diarios, debido a que el sistema informático no permite obtenerlos y se realiza una calificación de la cartera de forma mensual (mayor a los 30 días de mora)

*Resolución No. MCDS-EPS-001-2012 / 31 de octubre del 2012: Regulación para Adecuación de Estatutos de Cooperativas y Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria.-* Publicada en el Registro Oficial N° 884 del 1 de febrero del 2013, tiene por objeto establecer el procedimiento de adecuación de los estatutos sociales, previsto en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, mismo que será aplicable a las cooperativas del sector no financiero y a las asociaciones EPS, que se encuentren en funcionamiento y operación a la fecha de emisión de la presente regulación. (Art. 1, *Resolución No. MCDS-EPS-001-2012*)

Cumpliendo esta Resolución la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua realizó la adecuación de sus Estatutos de acuerdo a la LOEPS, mismos que fueron aprobados en Asamblea General, conforme consta en el libro de Actas, en Ambato, a los con fecha veinte y seis de marzo del año 2013.

*Resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015: Norma para la Segmentación del Sector Financiero Popular y Solidario.-* Conforme a lo dispuesto en el Art. 14, numeral 35 del Código Orgánico Monetario y Financiero ,en el que se determina entre las funciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera “Establecer la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.”; la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide esta resolución para establecer las nuevas normas para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario, de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua de acuerdo al Listado de cooperativas financieras por segmento en base a los Estados Financieros con corte al 31 de diciembre de 2014, publicado por la SEPS, pertenece al segmento 3 y se encuentra en estado jurídico activo. La resolución fija los siguientes parámetros para dicho segmento:

**Tabla 2**  
**Activos Para COAC Segmento 3**

Segmento	Activos (USD)
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00

Fuente: SEPS

*Resolución N° JR-STE-2013-006 / 19 de marzo del 2013. Reformada por la Resolución No. JR-ST-2013-013 de 1 de agosto del 2013: Regulación para la Apertura y Cierre de Oficinas y Horario de Atención al Público de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.-* Dispone las reglas de procedimiento para apertura y cierre de oficinas, atención al público, traslado de matrices, sucursales y agencias, apertura de ventanillas de extensión de servicios, oficinas temporales y especiales.

Acogiéndose a esta resolución que respecto a los horarios de atención establece que las cooperativas de ahorro y crédito deberán atender por lo menos 30 horas semanales, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua tiene un horario de atención de lunes a viernes de 08:30 a 12:30 y 14:30 a 18:30, y sábados de 8:30 a 17:00, es decir supera el horario mínimo establecido, para lo cual ha realizado los procedimientos requeridos por la presente Resolución.

*Reforma a la Resolución No. SEPS-IEN-2013-023 relativa a la Contribución Anual Cooperativas de Ahorro y Crédito 28 de enero del 2014.-* En la Resolución se establece que todas las cooperativas de ahorro y crédito pagarán como contribución a la SEPS 1% anual sobre utilidades/excedentes; y el 0.45 por mil sobre activos totales, de forma anual para las cooperativas de los segmentos 1,2. En la reforma se determina que los segmentos 3 y 4 pagarán las contribuciones sobre utilidades y excedentes hasta el 30 de abril de cada año, y la contribución del 0.45 por mil sobre activos, el segmento 3 deben cancelar hasta el 15/02/2014, será calculada con base a la información del estado financiero cortada al 31/12/2013.

Cumpliendo esta resolución la Cooperativa ha realizado el pago de los montos respectivos tanto de la contribución de las utilidades como sobre los activos en base a los Estados Financieros del año anterior.

*Resolución N° SEPS-IFPS-2013-038 de 20 de junio del 2013, reformada por la Resolución N° SEPS-IEN-2013-071 de 18 de diciembre del 2013; Catálogo Único de Cuentas (CUC) Aplicable a los Estados Financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector Financiero Popular y Solidario.-* Mediante la cual se procede a la actualización del Catálogo Único de Cuentas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua procede a la respectiva actualización del Catálogo adecuándolo su contabilidad durante el ejercicio económico del año 2013.

*Resolución No. SEPS-IEN-2013-064 / 8 de noviembre del 2013: Tarifario de Servicios que Otorgan las Cooperativas de Ahorro y Crédito.-* Se definen cuáles son las transacciones básicas, es decir, aquellas no están sujetas al cobro de tarifas; y se fijan las tarifas máximas para los servicios financieros que prestan las cooperativas de ahorro y crédito.

La Cooperativa de Educadores de Tungurahua establece las transacciones por las cuales debe aplicar una tarifa por el servicio que otorga, así como también define las transacciones básicas que por su naturaleza no tienen costo como apertura de cuentas, depósitos, consultas, retiros, transferencias de dinero, pagos a tarjetas de crédito, emisión y entrega de estados de cuenta etc. Entre los servicios con tarifas máximas la Cooperativa ha establecido:

**Tabla 3**  
**Tarifas de Servicios COACET**

SERVICIOS CON TARIFAS MAXIMAS	
CHEQUE DEVUELTO NACIONAL	2,49 + IVA
CORTE DE CUENTA Y CERTIFICACIONES	1,60 + IVA
TRANSF. INTERB. RECIBIDA SPI	0,27 + IVA
TRANSF. INTERB. ENVIADA SPI	0,45 + IVA
TRANSF. NACIONALES OTRAS ENTIDAD	1,75 + IVA
REPOSICION CARTOLA POR PERDIDA -ROBO	0,89 + IVA

**Fuente:** (www.coacet.com, 2015. Pizarra Informa)

## **CÓDIGO DE TRABAJO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito para el año 2014 contaba 19 empleados, los mismos que se encuentran debidamente contratados y amparados bajo las disposiciones que establece el Código de Trabajo, cuyo objetivo es regular las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

## **LEY DE SEGURIDAD SOCIAL**

De conformidad con lo establecido en la Ley de Seguridad Social, Capítulo II Art. 9.- De los asegurados obligados; todo trabajador en relación de dependencia debe ser afiliado por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual con relación laboral o sin ella; por lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua aplica lo establecido en la presente Ley, cumpliendo y brindando los beneficios a sus trabajadores. (Ley de Seguridad Social, 2014)

### **2.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua ofrece varios productos y servicios a sus socios/clientes. Mediante la figura de depósitos pone a su disposición varios productos con atractivas tasas de intereses, para que sus clientes puedan ahorrar con tranquilidad y obtener un mayor beneficio, también oferta el producto de crédito que mejor se adapta a la necesidad del cliente, con tasas de intereses competitivas. Adicionalmente ofrece varios beneficios sociales de tipo no financiero, que se detallan a continuación. (COACET, 2015)

#### **2.3.1. Depósitos**

- ***Ahorro Cautivo***

Como una política de desarrollo social, nuestros socios ayudan a su familia y a sí mismos al financiar su progreso a través del ahorro. La Cooperativa reconoce en cada uno de sus aportes una tasa de interés del 5% anual a fin de compensar su confianza y mejorar su capacidad adquisitiva.

- ***Libre Ahorro***

En esta cuenta, nuestros socios pueden realizar depósitos y retiros a su voluntad con una tasa de interés del 5% anual sobre saldos a la fecha.

- ***Ahorro Futuro***

Es un servicio creado para satisfacer las necesidades que tienen nuestros socios al cesar de sus funciones en relación de dependencia. El asociado tiene la posibilidad de pertenecer a éste fondo a través de aportaciones mensuales en base al reglamento existente.

COACET reconoce en cada uno de sus aportes una excelente tasa de interés del 7% anual sobre saldos, a fin de que su capital le genere un rendimiento acorde al tiempo que el socio esperará para recibir sus ahorros, y garantizar un futuro con tranquilidad y de manera segura.

- ***Ahorro Junior***

Es un producto creado por la institución con la finalidad de que los hijos, nietos y sobrinos de nuestros asociados puedan construir para sí mismos, y para sus seres queridos, un futuro provechoso y digno a través del ahorro. COACET reconocerá una tasa de interés del 3% anual sobre saldos en estas cuentas.

- ***Transferencias y Giros***

La transferencia satisface una necesidad imprescindible en la económica local y nacional. Por ello nuestro servicio de transferencias de dinero es una opción sencilla que permite que las personas envíen y reciban dinero con seguridad. Un servicio rápido y confiable que le permite enviar y recibir dinero de forma fácil. La cooperativa cuenta con una red que permite que el dinero del cliente llegue a donde lo necesita cuando lo necesita.

### 2.3.2. Préstamos

La cooperativa ofrece varios tipos de créditos que permitan al cliente/socio escoger el crédito que más se adapte a su necesidad, con tasas de interés competitivas.

- **Préstamos Ordinarios:** Los asociados pueden recibir hasta el 5 x 1 de lo que mantengan como saldos a la fecha en su cuenta de ahorro sumados los certificados de aportación de ahorro y crédito.

*Condiciones:*

- El valor máximo a otorgar es de 20.000 USD.
- El plazo máximo es de 72 meses.
- Tasa de interés nominal: 12% anual.

*Requisitos:*

- Certificado del curso de cooperativismo. No requerido para personas jubiladas.
- Dos garantes que sean socios de COACET.
- Copias a color de documentos personales (del deudor, del cónyuge y de los garantes).
- Último rol de pagos y/o copia de libreta de ahorros donde conste el depósito del sueldo que percibe cada mes.
- Planilla de servicio básico.

**Tabla 4**  
**Plazos Máximos Préstamos Ordinarios**

Desde (USD)	Hasta (USD)	Plazo (meses)
1	2.000	12
2.001	4.000	24
4.001	6.000	30
6.001	8.000	36
8.001	10.000	42
10.001	12.000	48
12.001	14.000	54
14.001	16.000	60
16.001	20.000	72

Fuente: (www.coacet.com, 2015)



- **Préstamos Extraordinarios:** Nuestros asociados podrán recibir hasta el 5 x 1 de lo que mantengan como saldos a la fecha en su cuenta de ahorro sumados los certificados de aportación de ahorro y crédito.

*Condiciones:*

- El valor máximo a otorgar es de 7.000 USD.
- El plazo máximo es de 36 meses.
- Tasa de interés: 12% anual

*Requisitos:*

- Un garante que sea socio de COACET.
- Copias a color de documentos personales (deudor, cónyuge y garante).
- Último rol de pagos y/o copia de libreta de ahorros donde conste el depósito del sueldo que percibe cada mes.
- Planilla de servicio básico.

**Tabla 5**  
**Plazos Máximos Préstamos Extraordinarios**

Desde (USD)	Hasta (USD)	Plazo (meses)
1	1.000	8
1.001	2.000	15
2.001	4.000	24
4.001	6.000	30
6.001	7.000	36

**Fuente:** (www.coacet.com, 2015)

- **Préstamos Ahorro Futuro:** Nuestros asociados podrán recibir hasta el 5 x 1 del saldo que mantengan en la cuenta Ahorros Futuro.

*Condiciones:*

- El valor máximo a otorgar es de 15.000 USD.
- El plazo máximo es de 60 meses.
- Tasa de interés: 12% anual.

*Requisitos:*

- Dos garantes que sean socios de COACET.

- Copias a color de documentos personales (del deudor, del cónyuge y de los garantes).
- Los tres últimos roles de pagos individuales (nivel secundario) firmado y sellado por el Colector o talonarios de los sueldos (nivel primario).
- Planilla de servicio básico.
- Justificación del gasto.

**Tabla 6**  
**Plazos máximos préstamo ahorro futuro**

Desde (USD)	Hasta (USD)	Plazo (meses)
100	3.000	36
3.001	5.000	48
5.001	12.000	60
12.001	15.000	60

Fuente: (www.coacet.com, 2015)

- **Préstamos Junior:** Un producto para los más pequeños.

*Condiciones:*

- El valor máximo a otorgar es de 1.000 USD.
- El plazo máximo es de 6 meses.
- Tasa de interés: 12% anual.

**Tabla 7**  
**Plazos máximos préstamo junior**

Desde (USD)	Hasta (USD)	Plazo (meses)
1	50	1
51	100	2
101	150	3
151	200	4
201	250	5
251	1000	6

Fuente: (www.coacet.com, 2015)

- **Credi-Fácil:** Un crédito inmediato, muy fácil de obtener, para atender sus necesidades urgentes.

*Condiciones:*

- El valor máximo a otorgar es de 3.000 USD,
- El plazo máximo es de 18 meses.
- Incluye realizar compras en el Comisariato por el 5% del monto otorgado.
- Tasa de interés: 12% anual.

*Requisitos:*

- Presentación de la cédula de ciudadanía.
- Libreta Credi-Fácil.

**Tabla 8**  
**Plazos máximos credi fácil**

Desde (USD)	Hasta (USD)	Plazo (meses)
1	100	1
101	200	2
201	300	3
301	400	4
401	500	5
501	600	6
601	700	7
701	1500	8
1.501	3.000	18

Fuente: (www.coacet.com, 2015)

### 2.3.3. Sociales

- *Seguro de Vida y Desgravamen*

Todos los socios que mantengan una operación de crédito en COACET estarán protegidos por una póliza colectiva de seguro de vida y desgravamen. En caso de muerte del titular, esta póliza cubre el saldo insoluto del préstamo y sus beneficiarios podrán recibir hasta el 5 x 1 de lo que mantengan como saldos a la fecha en su cuenta de ahorro sumados los certificados de aportación de ahorro y crédito.

Los Beneficios en caso de fallecimiento del titular del préstamo son: Cobertura por el total del saldo a la fecha del préstamo y \$10.000 USD para los beneficiarios.

*Condiciones del seguro de vida colectivo:*

- Edad mínima: 18 años.
- Edad máxima: 69 años, 11 meses, 29 días.
- Edad máxima de permanencia: 75 años cumplidos.

- ***Servicio de Farmacia y Óptica***

COACET, en busca del bienestar de sus socios, ha establecido convenios con varias farmacias y ópticas de la provincia de Tungurahua para que puedan obtener descuentos en la adquisición de productos y servicios que esas instituciones brindan. En la ciudad de Ambato existen convenios con: Centro Visual, Botica Sudamericana, Farmacia La Paz. En Pelileo, Cevallos y Quero: Farmacia Cruz Azul.

- ***Cursos de Cooperativismo***

El Curso de Cooperativismo es un requisito indispensable para la obtención del préstamo ordinario. En este curso se tratan las temáticas siguientes: servicios de la cooperativa, motivación, estatutos, nuevas leyes y reglamentos y aspectos legales.

- ***Salón de Uso Múltiple***

COACET pone a disposición de todos, socios y público en general, un gran salón para eventos. En éste, diversas actividades y servicios se realizan con total comodidad. Ofrece tarifas diferenciadas para beneficio de los socios y sus familiares.

**Tabla 9**  
**Tarifario del Salón de uso múltiple**

Tipo de Evento	Precios (USD) por día		
	Socios	Familiares de socios	Particulares e Instituciones
Actos sociales y culturales sin fines de lucro *	100	100	200
Actos sociales y culturales con fines de lucro **	300	300	500
Velaciones *	20,00	80,00	150,00

\* Recargo adicional por noche del 50% del valor establecido.

\*\* Recargo adicional de 20,00 USD para limpieza del local.

**Fuente:** (www.coacet.com, 2015)

#### 2.3.4. Comisariato

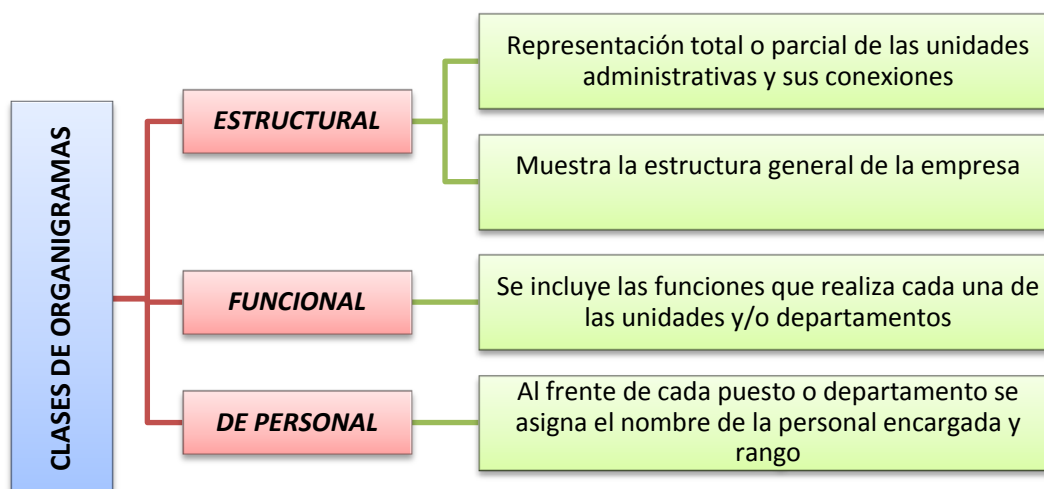
COACET, en su compromiso de brindar calidad y comodidad en el servicio para sus socios, reúne bajo un mismo techo todas sus necesidades a través de los servicios de Comisariato, que ofrece: abarrotes, embutidos, lácteos, conservas, mariscos, producto de higiene personal y otros. Además cuenta con una amplia gama de electrodomésticos, artículos para el hogar, limpieza, ropa, calzado, perfumería en las mejores marcas.

#### 2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una empresa u organización, en la que se refleja de forma esquemática los niveles, elementos, líneas de autoridad, jerarquía de puestos, funciones y relaciones entre las distintas áreas, que permite identificar la gestión desde la cima hasta la base de la empresa. (Ganuza, Gutiérrez, & Grau, 2015)

De esta forma al observar un organigrama ya sea estructural, funcional, o de personal se puede tener una visión general de una organización, porque este esquema permite identificar los departamentos o grupos de trabajo de una empresa las relaciones que existen entre ellos para el desarrollo de sus actividades de la empresa.

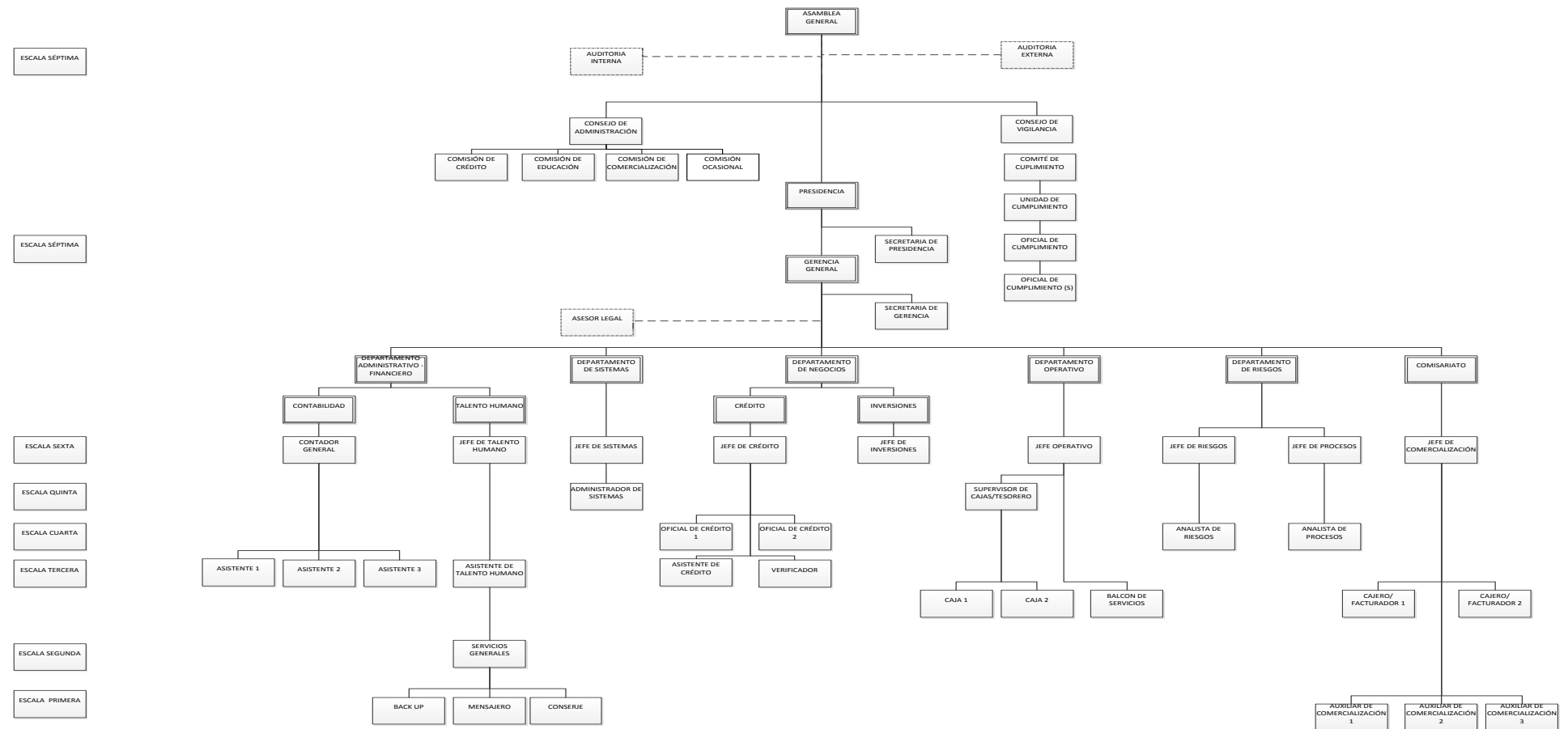
Según a su contenido, los organigramas se clasifican en:



**Figura 2 Clases de Organigramas**

Fuente: (Tapia, 2003)

### 2.4.1. Organigrama Estructural



<b>Elaborado por:</b> Talento Humano	<b>Fecha de Elaboración:</b> Septiembre de 2015	<b>Revisado y Aprobado por:</b> Consejo de Administración/Septiembre de 2015	<b>Versión Actualizada:</b> Septiembre de 2015
---	---	--	---

**Figura 3 Organigrama Estructural COACET**

Fuente: (COACET, 2015)

## **2.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica (PE) es un plan global que permite lograr una adecuada administración de un proceso, organización o empresa, que debe definir lo que se quiere lograr y cómo se lo va a conseguir.

La PE constituye una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2009)

En la planificación estratégica se debe formular los objetivos prioritarios, y establecer el curso de acción o estrategias para alcanzarlos, desde esta perspectiva la PE es una herramienta para la toma de decisiones y llegar a un “futuro deseado” generalmente a mediano y largo plazo.

### **2.5.1. Filosofía Institucional**

Dentro de la Planificación Estratégica establecida por la Cooperativa, se ha planteado la misión y visión que desean alcanzar, así como objetivos, estrategias y políticas que permitan su cumplimiento, tomando en cuenta también los principios y valores en los que se enmarcan las actividades de la Institución.

### **2.5.2. Misión**

La misión organizacional es una declaración genérica de los propósitos generales de la organización; debe ser visionaria, es decir tener la posibilidad de persistir durante un período de tiempo suficiente y debe dejar claro las principales intenciones de la organización y las razones de su existencia. Es así que se puede interpretar a la misión como el objetivo general de la organización que obviamente debe estar alineado con los valores y expectativas de los stakeholders. (Gerry & Kevan, 2001)

La misión está estrechamente vinculada a la visión, debido a que se constituye en el medio para alcanzar y hacer realidad la visión, y para que sea efectiva debería definir los siguientes elementos, según (Matilla, 2011, pág. 78)



- El cliente
- La satisfacción de las necesidades del cliente
- La creación de valor para obtener y mantener el interés del cliente.

En la Planificación Estratégica 2012-2014 de la Cooperativa, la misión presenta el siguiente planteamiento:

“Somos una institución cooperativista dedicada a la intermediación financiera que busca satisfacer la necesidad de los socios mediante la entrega de productos financieros y no financieros con tasas de interés competitivas, aplicando principios y valores a través de un recurso humano que genere valor agregado y garantice la sostenibilidad social y económica de sus afiliados”.

### **2.5.3. Visión**

La visión de una organización es “el estado futuro deseado de una organización” (Gerry & Kevan, 2001), y se la considera como “una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o llegue a ser” y debe basarse en tres elementos (Matilla, 2011):

- Un concepto enfocado, que proporcione valor y sea real
- Un propósito, que impulse al personal a comprometerse
- Una probabilidad de éxito, que sea posible y alcanzable

La Cooperativa ha establecido como su visión en la Planificación Estratégica la siguiente: “Ser en el año 2014 la institución financiera más sólida, con un modelo de gestión moderno de economía solidaria que impulse el desarrollo socio económico de sus afiliados, mediante la oferta de productos financieros y no financieros de calidad, contribuyendo al buen vivir.”

### **2.5.4. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos corporativos son la base sobre la que se afianzará la dirección estratégica de la empresa, por lo que deben ser concretos, cuantificables, realistas. Se constituyen en el motor de la actividad empresarial y deben ser coherentes entre sí, y con la misión y visión.

Según José María Sainz los objetivos deben cumplir con ciertos requisitos, entre ellos (Sainz, 2012):

- Se debe redactar con un verbo de acción, propone un resultado, y tiene un plazo de ejecución
- Ser coherentes con los recursos que dispone la empresa
- Establecer el qué, y cuándo
- Ser consecuente con las políticas y prácticas de la empresa

Los objetivos corporativos se plantean en definiciones formales sobre el modo en que la organización pretende satisfacer las expectativas de los stakeholders, y pueden ser de naturaleza financiera y no financiera. (Gerry & Kevan, 2001)

La Cooperativa ha definido los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del Balanced Score Card de la siguiente manera:

*Perspectiva de Formación y Desarrollo:*

- ✓ Incrementar la productividad del personal de la cooperativa.
  - Mejorar el perfil profesional de los empleados de la cooperativa
  - Promover la renovación del personal de la cooperativa por años de servicio.
  - Mejorar el clima laboral en la cooperativa
  - Mejorar las capacidades intelectuales del talento humano
  - Evaluar el desempeño laboral

*Perspectiva de Procesos Internos:*

- ✓ Potencializar el nivel tecnológico de la cooperativa
- ✓ Modernizar y adecuar la infraestructura existente
- ✓ Actualizar reglamentos y estatutos que vayan a la par con la nueva normativa legal
  - Modernizar los equipos de cómputo de la cooperativa
  - Potencializar la efectividad del sistema informático
  - Digitalizar los documentos de la cooperativa para un acceso ágil a la información

- Actualizar los documentos legales y administrativos de la cooperativa

### Perspectiva Socios

- ✓ Aprovechar el potencial crediticios y del comisariato de la cooperativa
  - Fidelizar a los socios
  - Mejorar los tiempos de respuesta para créditos
  - Ofertar nuevos productos y servicios financieros
  - Incrementar socios del sector educativo
  - Incrementar el volumen de ventas comisariato

### Perspectiva Financiera

- ✓ Maximizar la posición financiera de la cooperativa.
  - Aumentar la participación de Mercado
  - Incrementar el margen operacional financiero
  - Incrementar la cartera de créditos
  - Incrementar el rendimiento sobre el activo
  - Incrementar el rendimiento sobre el patrimonio.

### **2.5.5. Principios y Valores**

Según el libro Dirección Estratégica se sugiere que puede ser útil concebir la cultura de una organización como un concepto con tres capas (Gerry & Kevan, 2001):

- **Los valores:** Son fáciles de identificar en una organización y suelen estar redactados por escrito en la misión, objetivos o estrategias de la organización.
- **Las creencias:** Son más específicas, pero son cuestiones de las que las personas de la organización hablan de manera superficial.
- **Paradigmas: supuestos que se dan por sentado:** Son el centro de la cultura organizacional, son aspectos de la vida de la organización que el personal encuentra difícil de explicar y constituyen el paradigma de la organización.

Desde una perspectiva general se considera que los valores son los estándares de conducta del personal que conforma la organización, según Abraham (2005) “los

valores crean una normatividad tanto de políticas institucionales como de una ética profesional y moral personal en el desempeño de los colaboradores de una organización”, mientras que “los principios que integran una filosofía organizacional comunican de manera formal, explícita y específica la forma en que una organización define sus valores con base en su misión de vida futura.”

Es así que se puede decir que los principios detallan los valores que integran la ética de la organización, los mismos que son practicados por el personal en el día a día de sus actividades y conforman su cultura organizacional. En la Cooperativa se han identificado los siguientes principios y valores (Planificación Estratégica 2012-2014):

- **Honestidad:** Constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, convirtiéndose en uno de los valores más importantes de la gente que trabaja en la Cooperativa de Educadores de Tungurahua.
- **Trabajo en Equipo:** Es el conjunto de personas que trabajan en la Cooperativa y que organizan de una forma determinada sus actividades para lograr el objetivo común planteado. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:
  - *Conjunto de personas:* Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.)
  - *Organización:* Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, la organización crea la división de tareas.
  - *Objetivo común:* No debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido el trabajo. Esta es la parte que motiva a la gente a ser parte integral de la Cooperativa.
- **Solidez Financiera.-** Es la capacidad que tiene la Cooperativa para pagar sus deudas de forma oportuna.

- **Responsabilidad:** Es el compromiso contraído por las acciones u omisiones de cualquier individuo o grupo que trabaja en la cooperativa y generen un impacto en la sociedad. Dichas acciones suelen traer consigo una valoración positiva o negativa en el magisterio Ecuatoriano.
- **Solidaridad:** Se conoce con el término de solidaridad a aquel sentimiento o valor, a través del cual los socios y trabajadores de la cooperativa se sienten y reconocen unidos y compartiendo las mismas obligaciones, intereses e ideales y conformando además uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la ética moderna.
- **Participación democrática:** Puede definirse con mayor precisión a una cooperativa como un modelo político que facilita a los individuos su capacidad de asociarse y organizarse de tal modo que puedan ejercer una influencia directa en las decisiones dentro de la Cooperativa.
- **Eficiencia:** Prestar a los socios los servicios de manera ágil e inmediata, optimizando el uso de los recursos materiales
- **Efectividad:** Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperando en los socios de la Cooperativa.
- **Transparente:** Es la apertura del flujo de información en la organización, volviéndola accesible, certera y confiable entre todos los departamentos de la cooperativa así como entre los socios. Se puntualiza que esta información debe ser pública a menos que existan razones explícitas y justificadas para mantenerla reservada.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional también conocido como diagnóstico organizacional es un estudio que busca describir relaciones entre las variables de la organización y de su medio ambiente con el objetivo de generar conocimientos que permitan administrar las organizaciones en función de dos objetivos: mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones y, por otra parte mejorar el ambiente interno. (Raineri & Fuchs, 1995).

De esta forma el análisis situacional se convierte en el punto de partida para el diseño o rediseño organizativo, al permitir explicar el estado en el que se encuentra la organización, en lo que se refiere a sus capacidades y recursos como a sus limitaciones e influencias que afectan logro de la efectividad y eficiencia organizativa. (Fernández, 2006, pág. 114)

El presente estudio permite obtener una visión general y clara del contexto en el que opera la Cooperativa, así como los factores internos y externos que influyen en sus actividades y desempeño, y de esta manera se puede identificar la posición que ocupa la empresa y conocer sus fortalezas y debilidades.

### 3.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como objetivo identificar los recursos y capacidades con los que cuenta la organización, también es necesario conocer los procedimientos, políticas y personas responsables de las actividades que se realizan en las áreas de crédito y cobranzas, ya que estos procesos constituyen el objeto de la auditoría, y se detallan en los siguientes numerales.

#### 3.1.1. Análisis de Procesos

**Descripción del área:** En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperativa de Educadores de Tungurahua, el Área de Crédito y Cobranzas es una parte clave de la organización, ya que su giro de negocio radica en la captación y colocación de recursos monetarios. Durante el proceso de crédito el personal de esta área se encarga de analizar y decidir los clientes, montos y plazos para otorgar créditos en

base a las políticas establecidas, acción seguida por el personal de cobranzas, cuya función es lograr el cumplimiento de los plazos de pago, y procurar la recuperación de cartera. Esto está directamente relacionado con los ingresos de la organización y con su capital de trabajo, reflejándose de esta manera su salud financiera.

Para que todas las actividades necesarias de los procesos de crédito y cobranzas se realicen de forma adecuada, es necesaria la participación del personal, entre los que se encuentran: Gerencia, Comité de crédito, jefe de crédito, oficiales de crédito, que se encargan de realizar las operaciones crediticias de acuerdo a la necesidad de los socios; y de igual manera liquidar las cuentas por cobrar y recuperar el dinero colocado, velando por la liquidez de la Cooperativa al reinyectar de nuevo el capital invertido en las operaciones.

Para realizar el análisis interno de los procesos se utilizará la siguiente metodología:

- Objetivo: Establece lo que se pretende cumplir en los procesos.
- Alcance: Determina el inicio y final de los procesos a estudiar.
- Responsable: Persona cuya actividad principal es el cumplimiento y funcionamiento adecuado del proceso.
- Políticas Internas: Directrices de control implementadas por la organización para estandarizar los procesos.
- Subprocesos: Conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica y orden. Su identificación es útil para identificar posibles problemas y diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- Indicadores: Dato que permite conocer o valorar las características de un hecho y determinar su evolución. En base a estos puede tomar acciones en el presente y en el futuro.
- Documentos: Evidencia física que sustenta que cumplimiento del proceso.
- Flujogramas: Representación gráfica secuencial de un conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, a través de símbolos convencionales.

### 3.1.2. Área de Crédito

#### 3.1.2.1. Descripción Proceso 1: Crédito

- **OBJETIVO**

Proporcionar a los socios los recursos financieros necesarios y acordes a su capacidad de pago, a través de un adecuado proceso de evaluación, calificación, aprobación y administración del riesgo crediticio y que guarde estrecha relación con las disposiciones del reglamento de Crédito.

- **ALCANCE**

El proceso inicia cuando se informa al socio sobre las condiciones del crédito y termina con el archivo de la operación, una vez realizado el desembolso del crédito.

- **RESPONSABLES:** Las autoridades de crédito delegadas son:

- ✓ Comité de crédito
- ✓ Gerente General
- ✓ Jefe de Crédito
- ✓ Oficial de Crédito

El Consejo de Administración, también interviene en este proceso, y se encarga de dictar la política crediticia a través de la expedición de las políticas, normas, y procedimientos contenidos en el presente Reglamento de Crédito.

- **POLÍTICAS RELACIONADAS**

A fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cooperativa y constituirse en un aporte fundamental a la solución de las necesidades de crédito de sus Socios, los créditos que otorgue serán el resultado del estudio efectuado por el Jefe de Crédito, el Oficial de Crédito y la Comisión de Crédito sobre la base del análisis, evaluación y calificación del riesgo crediticio, para lo cual se tendrá como Políticas las siguientes: (Manual de Crédito y Cobranzas, 2015)



- ✓ Minimizar el Riesgo de Crédito mediante un correcto análisis crediticio que permita garantizar la máxima recuperación de los fondos de los asociados e inversionistas en base a la consideración de las CINCO "C" DEL CRÉDITO:
  - **Carácter.-** Se refiere a las condiciones o características del sujeto de crédito, estudiando sus condiciones de honestidad, moral, ética e integridad. Medición subjetiva el presentimiento que da la experiencia.
  - **Capacidad.-** Se mide al sujeto sobre su capacidad de pago como la fuente principal de repago, estabilidad laboral, residencial, referencias bancarias y comerciales, experiencia en crédito, administrativa, producción y ventas, capacidad técnica.
  - **Capital.-** Se mide el grado de autonomía del sujeto de crédito (fondos propios), determinar la solvencia económica y financiera, capacidad de endeudamiento y su cobertura, obtenidos del balance de situación y el de resultados.
  - **Colateral.-** Es la fuente secundaria de pago, es la garantía que permitirá recuperar la operación en caso que el deudor principal sufra problemas que imposibilite su pago. Una buena garantía no le hace bueno al crédito.
  - **Condiciones.-** Constituye la situación del entorno donde se desenvuelve el individuo, situación económica, situación política del país, actividad a que se dedica, etc.
- ✓ Velar por que la utilización de los préstamos por parte de los Socios se realicen en forma racional, técnica y para el destino solicitado.
- ✓ Evitar el sobreendeudamiento
- ✓ Racionalizar y democratizar el Servicio Crediticio, con el propósito de beneficiar a todos los socios sin excepción.
- ✓ El primer lugar de importancia en la evaluación del crédito será la capacidad de pago del socio que permita recuperar el capital y los intereses en el plazo acordado.
- **SUBPROCESOS**
  1. Información de condiciones/pre análisis del socio
  2. Evaluación del Crédito

### 3. Aprobación y desembolso del Crédito

## DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO 1: INFORMACIÓN DE CONDICIONES DEL CREDITO

### Oficial de crédito

- Informa al socio sobre las condiciones del crédito y los tipos de crédito que se ajusten de mejor manera a sus necesidades. Los tipos de créditos a los que puede acceder el socio son:

- **Préstamos Ordinarios:** Los asociados pueden recibir hasta el 5 x 1 del saldo a la fecha en su cuenta de ahorro sumados los certificados de aportación de ahorro y crédito.

#### *Condiciones:*

- El valor máximo a otorgar es de 20.000 USD.
- El plazo máximo es de 72 meses.
- Tasa de interés nominal: 12% anual.

#### *Requisitos:*

- Certificado del curso de cooperativismo. No requerido para personas jubiladas.
- Dos garantes que sean socios de COACET.
- Copias a color de documentos personales (del deudor, del cónyuge y de los garantes).
- Último rol de pagos y/o copia de libreta de ahorros donde conste el depósito del sueldo que percibe cada mes.
- Planilla de servicio básico.

- **Préstamos Extraordinarios:** El asociado podrá recibir hasta el 5 x 1 de lo que mantengan como saldos a la fecha en su cuenta de ahorro sumados los certificados de aportación de ahorro y crédito.

#### *Condiciones:*

- El valor máximo a otorgar es de 7.000 USD.
- El plazo máximo es de 36 meses.

- Tasa de interés: 12% anual

*Requisitos:*

- Un garante que sea socio de COACET.
- Copias a color de documentos personales (del deudor, del cónyuge y del garante).
- Último rol de pagos y/o copia de libreta de ahorros donde conste el depósito del sueldo que percibe cada mes.
- Planilla de servicio básico.

- ***Préstamos Ahorro Futuro:*** Nuestros asociados podrán recibir hasta el 5 x 1 del saldo que mantengan en la cuenta Ahorros Futuro.

*Condiciones:*

- El valor máximo a otorgar es 15.000 USD
- El plazo máximo es de 60 meses.
- Tasa de interés: 12% anual.

*Requisitos:*

- Dos garantes que sean socios de COACET.
- Copias a color de documentos personales (del deudor, del cónyuge y de los garantes).
- Los tres últimos roles de pagos individuales (nivel secundario) firmado y sellado por el Colector o talonarios de los sueldos (nivel primario).
- Planilla de servicio básico.
- Justificación del gasto.

- ***Préstamos Junior***

*Condiciones:*

- El valor máximo a otorgar es de 1.000 USD.
- El plazo máximo es de 6 meses.
- Tasa de interés: 12% anual.

- ***Credi-Fácil:*** Un crédito inmediato, muy fácil de obtener, para atender sus necesidades urgentes.

*Condiciones:*

- El valor máximo a otorgar es de 3.000 USD.
- El plazo máximo es de 18 meses.
- Incluye realizar compras en el Comisariato por el 5% del monto otorgado.
- Tasa de interés: 12% anual.

*Requisitos:*

- Presentación de la cédula de ciudadanía.
- Libreta Credi-Fácil.

**Tabla 10**  
**Condiciones Tipos de Crédito**

TIPO	MONTO		PLAZO MAX. Meses	Garante	Encaje	Firma Cónyuge	TIPO GARANTÍA
	Desde	Hasta					
Credifácil	1	3000	18	0	3 x 1	NO	Ahorro cautivo + Certificados de Ahorro y Crédito
Extra Ordinario	1	7000	36	1	5 X 1	SI	Ahorro cautivo y garantía persona
Ordinario	1	20000	72	2	5 X 1	SI	Ahorro cautivo y garantía personal
Futuro	100	15000	60	2	5 X 1	SI	Ahorro cautivo y garantía personal
Junior	1	1000	6	0	3 x 1	No	Ahorro Junior

Fuente: (COACET, 2015)

- Se verifica si el socio cumple las políticas de crédito y se realiza un pre análisis. Dentro de este punto, de acuerdo al reglamento de crédito y cobranzas se consideran sujetos de crédito los docentes, docentes mentores, vicerrectores y subdirectores, inspectores y sub inspectores, asesores educativos, auditores educativos y rectores y directores, personal administrativo, de servicios fiscales y fisco misionales con nombramiento fiscal, los maestros contratados, los jubilados que hayan pertenecido al magisterio y los empleados de la Cooperativa bajo relación de dependencia.

**Documentos**

- Solicitud de crédito.
- Formulario de requisitos a cumplir por parte del deudor y garante.

## DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO 2: EVALUACIÓN DEL CRÉDITO

### Oficial de Crédito

- Se receipta y revisa la documentación entregada por el socio.
- Se realiza un análisis para verificar si el socio y garante(s) cumplen con los requisitos respectivos para cada tipo de crédito, además de los generales mencionados continuación:
  - Ser socio activo, ya que las cuotas del crédito se debitan del rol de pagos mensual.
  - Cubrir el encaje correspondiente al crédito solicitado, además se considera que el socio puede endeudarse hasta el 75% de sus ingresos netos del roles de pagos, además se debe descontar el valor adeudado en el comisariato (si existiera).
  - Estar al día en el pago de los aportes mensuales (Ahorro cautivo: Certificados de aportación)
  - Estar al día en el pago de las obligaciones crediticias (Crédito Credifácil, Crédito Extraordinario, Crédito Ordinario, Crédito Futuro)
  - No ser garante de socio en mora
  - Cumplir positivamente en la Calificación del buró de crédito con el score apropiado, o con una certificación que se encuentra al día. El socio que tenga vencido plazo de pago será negada su solicitud, hasta cuando solucione sus obligaciones con la entidad financiera y presente un certificado de la misma.
  - Contar con el nombramiento o contrato de trabajo respectivo.
  - El encaje del préstamo debe ser depositado en la cuenta de Ahorro cautivo y no podrá ser utilizado para el pago de cuotas vencidas
  - Fotocopias de cédulas de identidad y certificado de votación vigentes del deudor, garantes y cónyuges
- El análisis de las cuotas del crédito se basa en los ingresos del rol de pagos de cada socio. En la provincia de Tungurahua existen 6 distritos (2 Ambato, Baños, Pelileo, Pillaro, Quero). Los montos establecidos para los descuentos son para el Distrito: 1,2, 3, 4, 6, hasta \$750,00 y Distrito 5 (Píllaro) hasta \$ 500,00.

### **Requisitos y condiciones que debe cumplir el Garante**

- Estar al día en sus obligaciones
- No pueden ser garantes las personas demandadas judicialmente por la cooperativa y otras entidades financieras
- No puede ser garante el socio que se encuentre en mora
- No puede ser garante un socio Jubilado, si ha pasado de los 69 años, 11 meses, 29 días.
- Para ser garante de un socio se verificara la solvencia del mismo. Los garantes no podrán solicitar créditos en la entidad mientras el prestatario garantizado se encuentre en mora con los compromisos contraídos
- El socio deudor, cuyo garante falleciere, renuncie, sea excluido o expulsado, deberá presentar la solicitud respectiva de liquidación con un nuevo garante;
- El pagare de los créditos sobre firmas, firmaran socio y garantes
- En todos los créditos los cónyuges serán codeudores
- Los directivos no podrán ser garantes
- Demostrar solvencia moral y económica, registrada en la central de riesgo y con calificación "A" o "B"; y,
- Si tiene obligaciones como deudor y/o como garante con la Cooperativa u otras entidades financieras debe estar al día y tener la capacidad económica para el pago de su crédito y de la persona que garantiza

### **No podrán ser garantes:**

- Los miembros principales y suplentes del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisión de Crédito y demás Comisiones; y empleados de la Cooperativa;
  - Los socios que tengan tres garantas vigentes; y,
  - Las personas que registren en la Central de Riesgos calificación "C" "D", "E", hasta que solucionen su problema y adjunten certificado que justifique su regularización,
  - Socios que presenten cartera castigada.
- Se obtiene e imprime la información del buró de crédito. Se verifica en la página equifax.com.ec con el número de Cédula de Identidad del socio si es garante, si

tiene cartera castigada, garantías, se encuentra en mora y se revisa su nivel endeudamiento, para identificar si tiene las condiciones necesarias para otorgarle el crédito.

- Cuando la documentación está completa se ingresa la información de crédito al sistema.
- Se obtiene el Reporte del sistema y se realiza una reunión con el Jefe de Crédito para la revisión y análisis de la información obtenida.
- Envía el informe de crédito con memorándum al Comité de Crédito para el análisis y aprobación

#### **Jefe de crédito**

- Los créditos extraordinarios ejecutados, analizados y aprobados en comité con el Jefe y Oficial de crédito, los créditos credifácil son ejecutados, analizados y aprobados únicamente por el oficial de Crédito.

#### **Comité de Crédito**

- Se reúne el Comité de Crédito una vez a la semana para el análisis y aprobación de créditos ordinario y futuro, y para la revisión y registro de los créditos extraordinario y credifácil que hayan sido aprobados por los niveles menores.

#### **Documentos:**

- Requisitos de acuerdo al tipo de crédito entregados por el socio
- Solicitud de crédito
- Reporte del buró de crédito, certificados de estar al día en el buró de crédito
- Reporte de crédito

### **DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO 3: APROBACIÓN DEL CRÉDITO Y**

#### **DESEMBOLSO**

#### **Oficiales de Crédito**

- Recapta la información (enviada para aprobación del Comité de Crédito) y se formaliza la aprobación del crédito en el sistema.

- Imprime los documentos habilitantes grabados en el sistema: Tabla de amortización, formulario de licitud de fondos (o formulario de consecuencias jurídicas), reporte de calificación de riesgos, asiento contable (nota de contabilización), pagaré que conforman el expediente del cliente. Se revisa que los documentos estén completos y correctos
- Se gestiona la firma de documentos habilitantes (incluido el pagaré.) con el socio y garantes

### **Jefe de Crédito**

- Efectúa la revisión de documentos habilitantes.

### **Oficial de Crédito**

- Se liquidan los valores asociados al crédito en el sistema

### **Oficiales de Crédito**

- Recopila y archiva todos los documentos de respaldo (expediente del cliente) del crédito entregado.

### **Documentos**

- Pagaré
- Expediente del cliente

#### **3.1.2.2. Indicadores**

Se han planteado los siguientes indicadores para evaluar el desempeño del área de crédito:

- Créditos que cumplen requisitos

$$CR = \frac{\# \text{ créditos que cumplen requisitos}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$$

$$CR = \% \text{ de créditos que cumplen requisitos}$$



- Créditos con calificación del buró de crédito

$$CB = \frac{\# \text{ créditos con calificación del buró de crédito}}{\# \text{ créditos aprobados}} \times 100$$

CB = % de créditos con calificación del buró de crédito

- Créditos ingresados en el sistema

$$IS = \frac{\# \text{ créditos ingresados en el sistema}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$$

IS = % de créditos ingresados en el sistema

- Créditos aprobados por el Comité de Crédito

$$RA = \frac{\# \text{ créditos aprobados por Comité de Crédito}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$$

RA = % de créditos aprobados por CC

- Créditos con documentación firmada

$$DF = \frac{\# \text{ créditos documentación firmada}}{\# \text{ créditos liquidados en sistema}} \times 100$$

DF = % de créditos con documentación firmada

- Crédito que cumplen política de encaje 5x1

$$PE = \frac{\# \text{ créditos que cumplen política de encaje}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$$

PE = % de créditos que cumplen política de encaje

- Consolidación de créditos

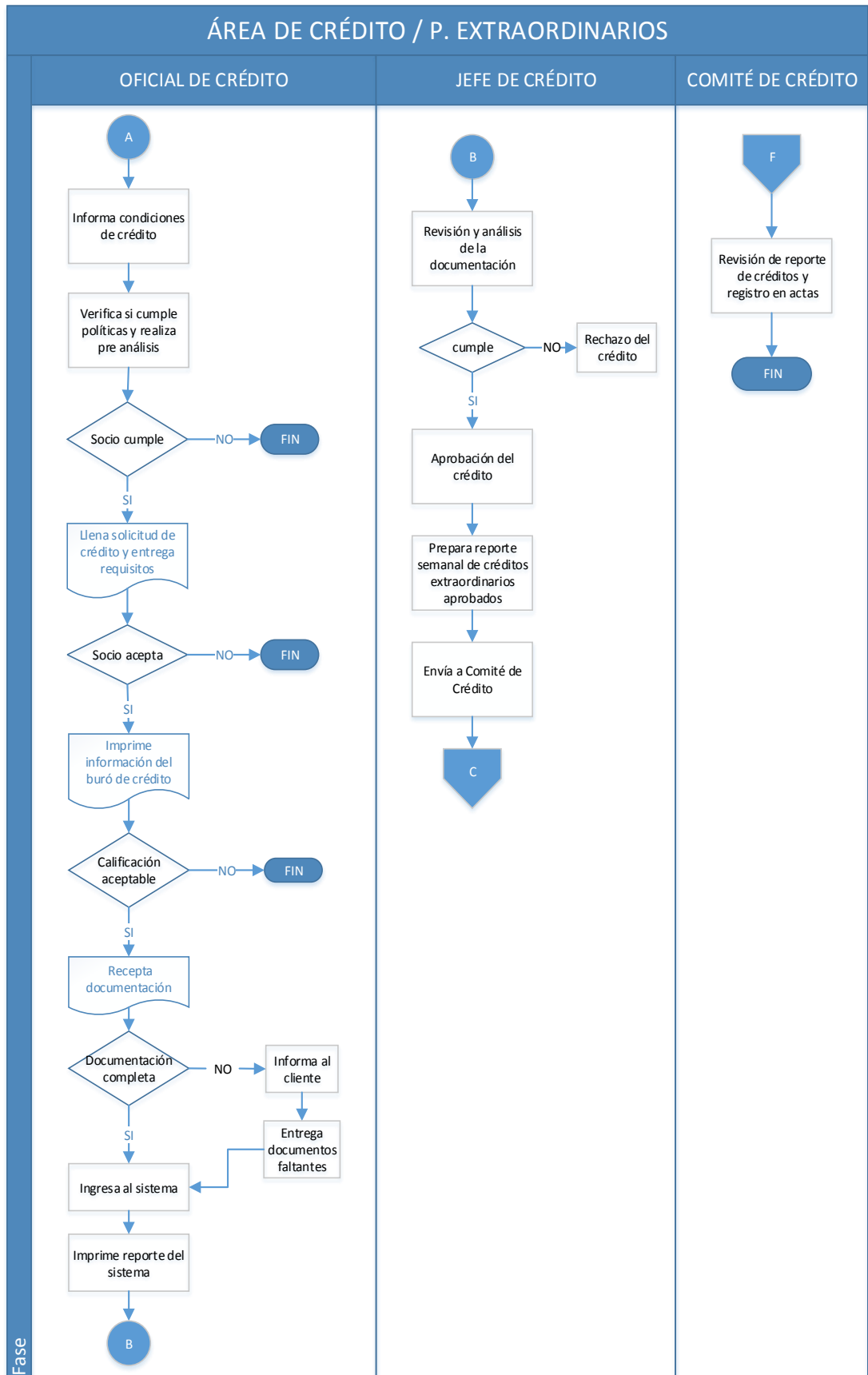
$$CC = \frac{\# \text{ consolidaciones de crédito realizadas}}{\# \text{ crédito aprobados}} \times 100$$

CC = % de consolidación de créditos

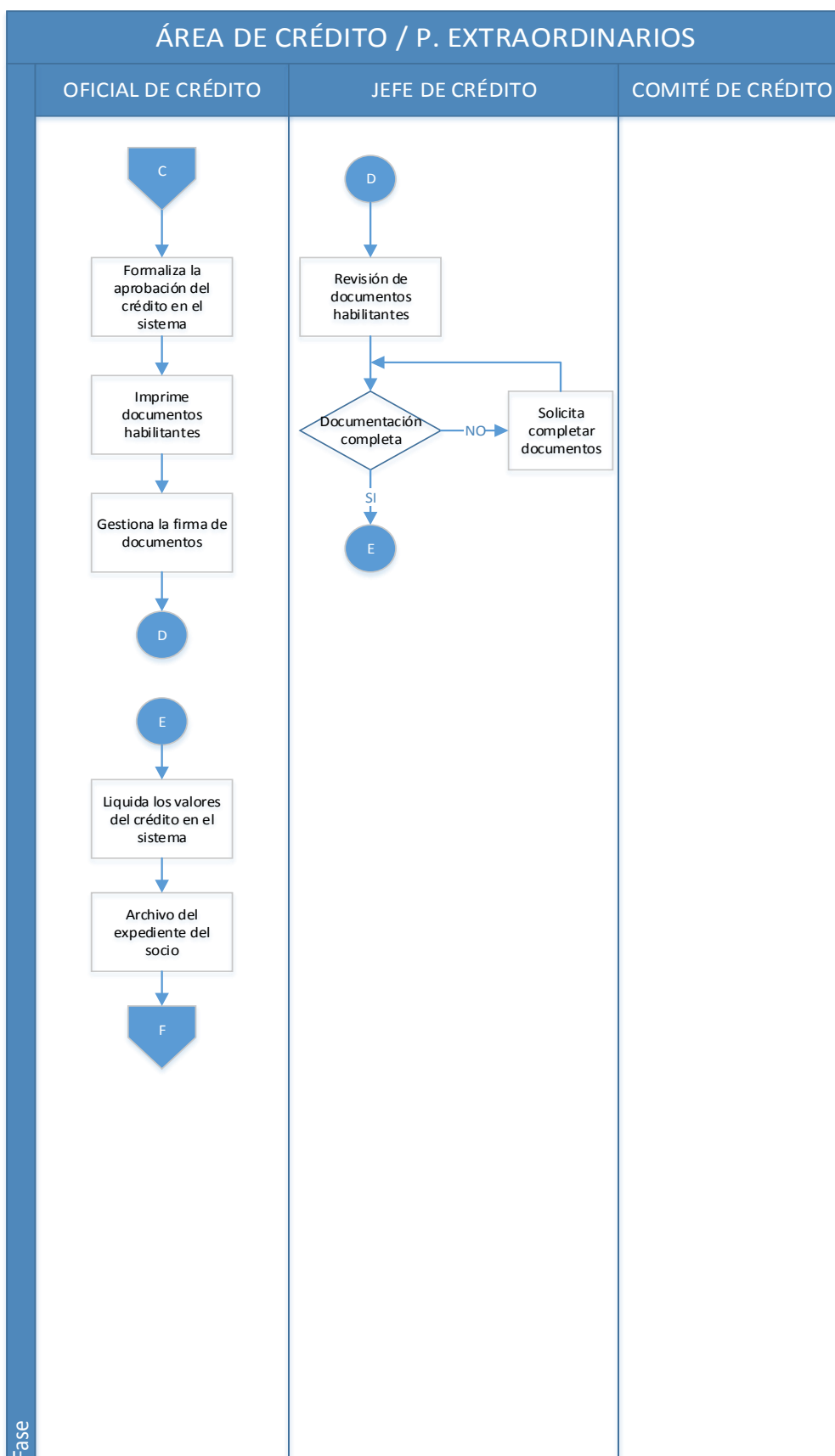
### **3.1.2.3. Flujogramas**

Conociendo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua no posee diagramas de flujo del proceso de crédito, como aporte de esta investigación se realiza la propuesta de los flujogramas de los diferentes tipos de crédito, que se detallan a continuación.

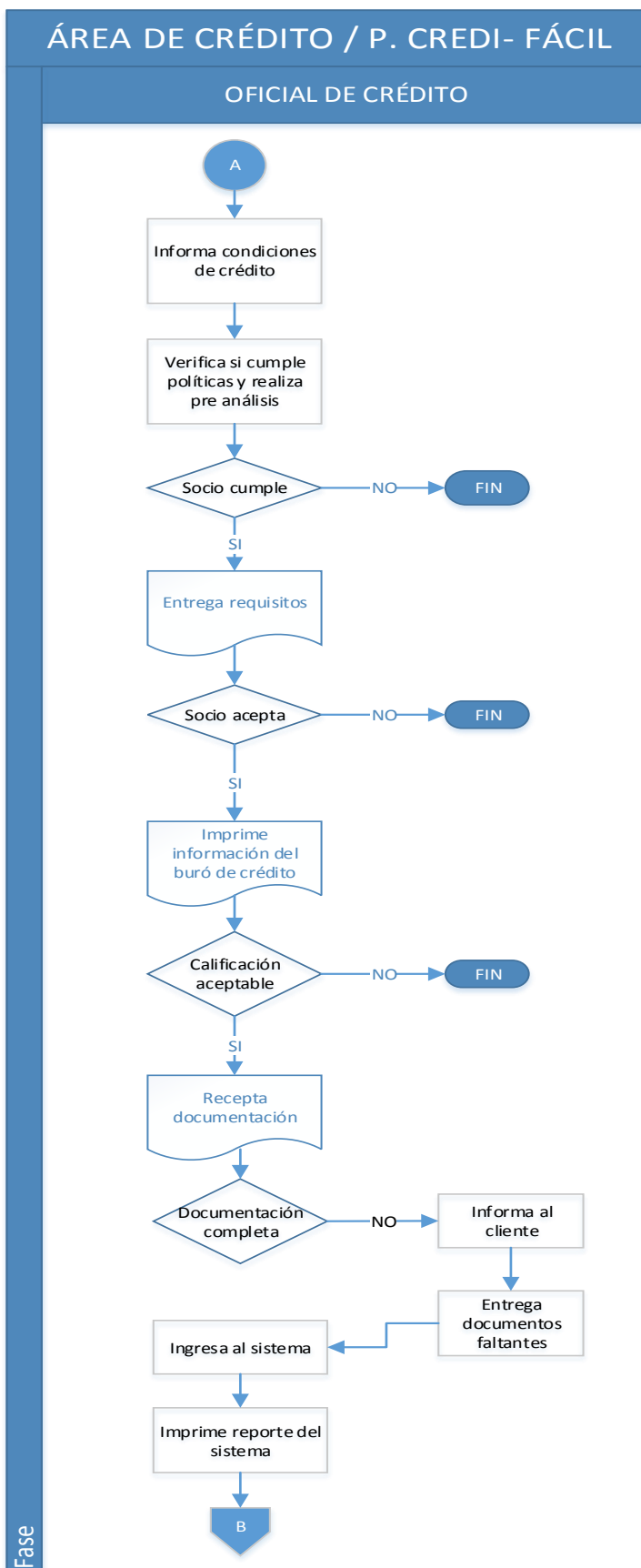
Para su elaboración se utilizó información proporcionada por el personal de área, en la cual detallaron los procedimientos y actividades que realizan para el otorgamiento de los distintos tipos de crédito, adicionalmente se observaron las disposiciones del manual de crédito de la Cooperativa, respecto a este proceso.



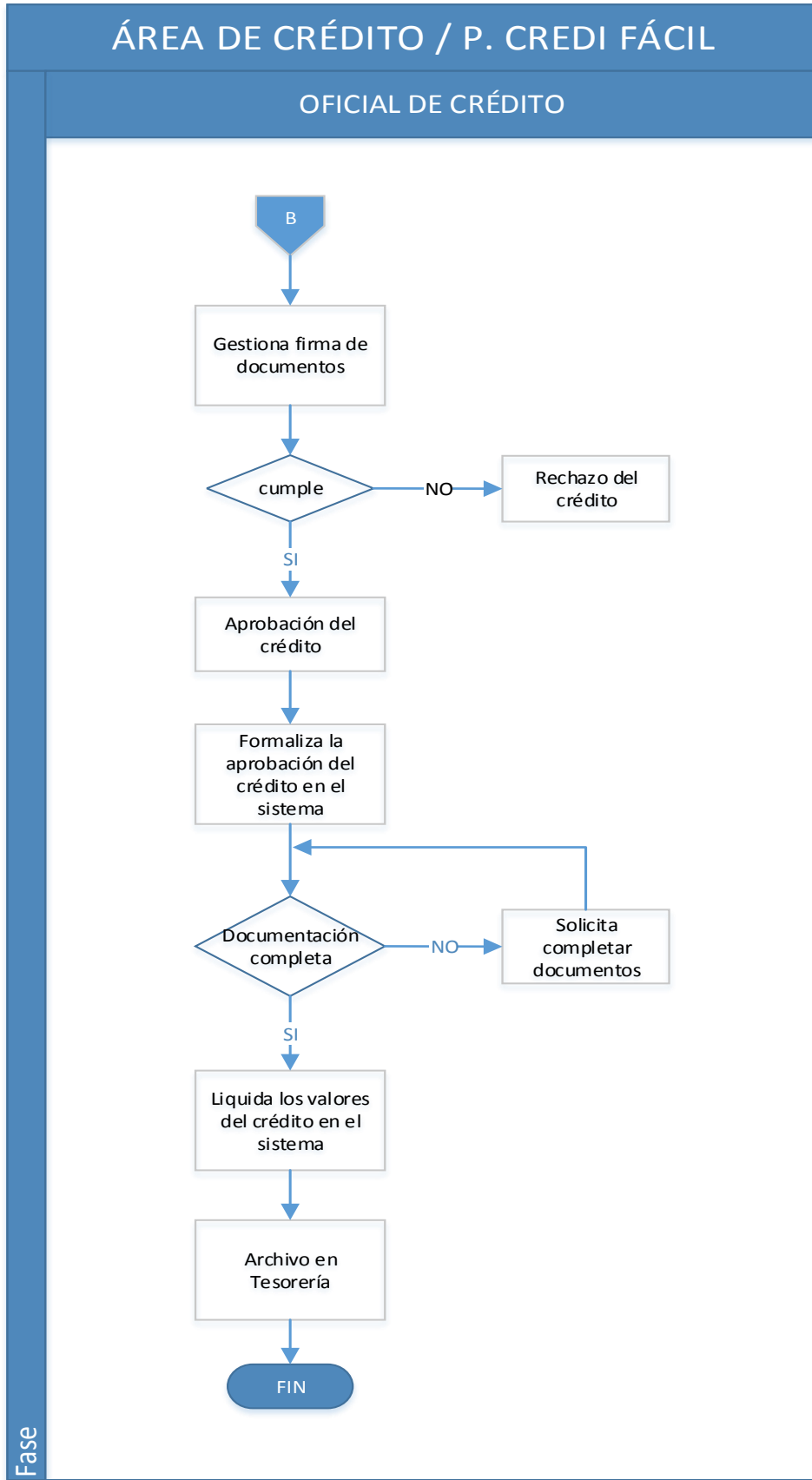
CONTINÚA



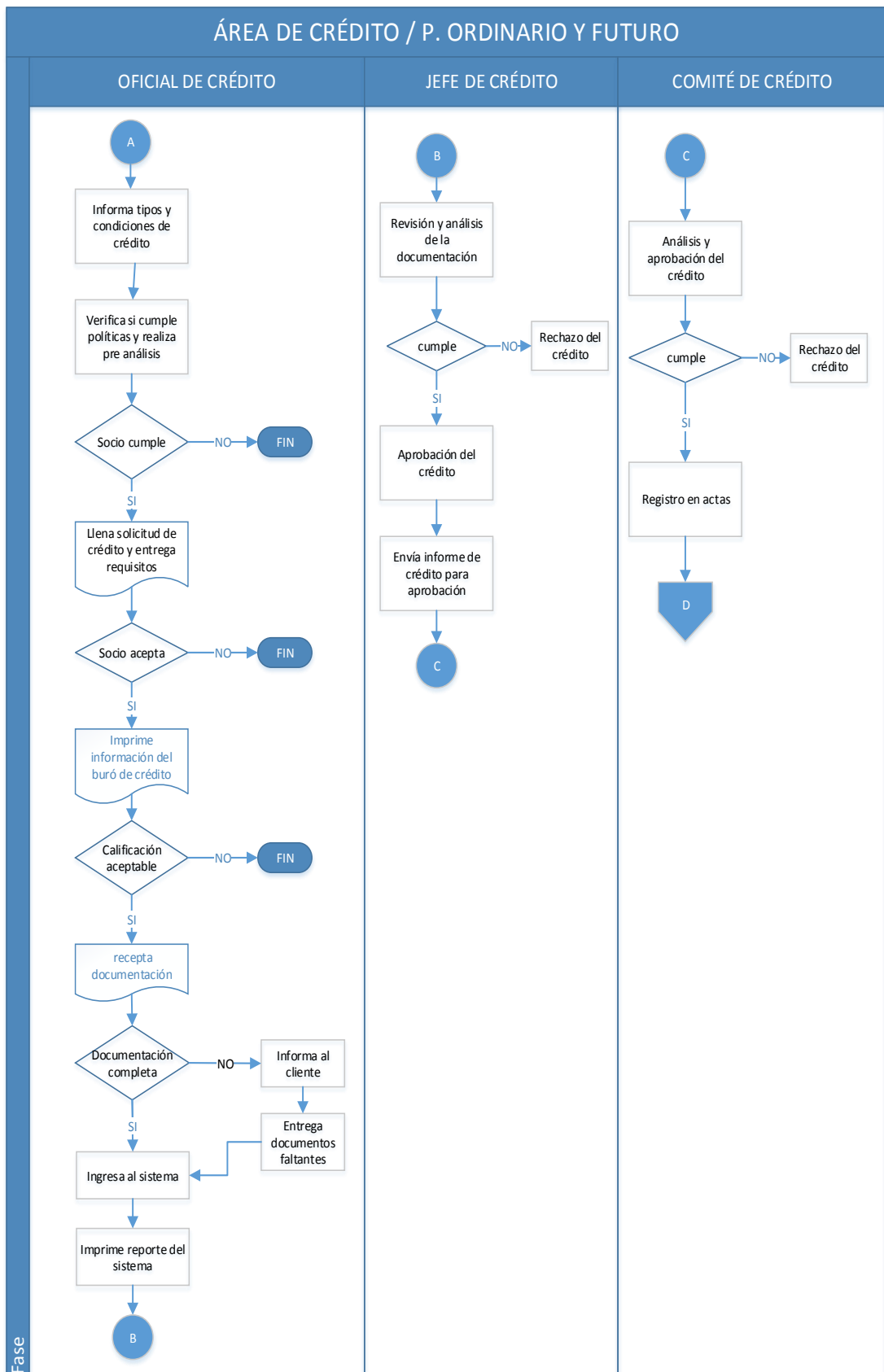
**Figura 4 Flujograma Préstamos Extraordinarios**



CONTINÚA



**Figura 5 Flujograma Préstamo Credi-Fácil**



CONTINÚA

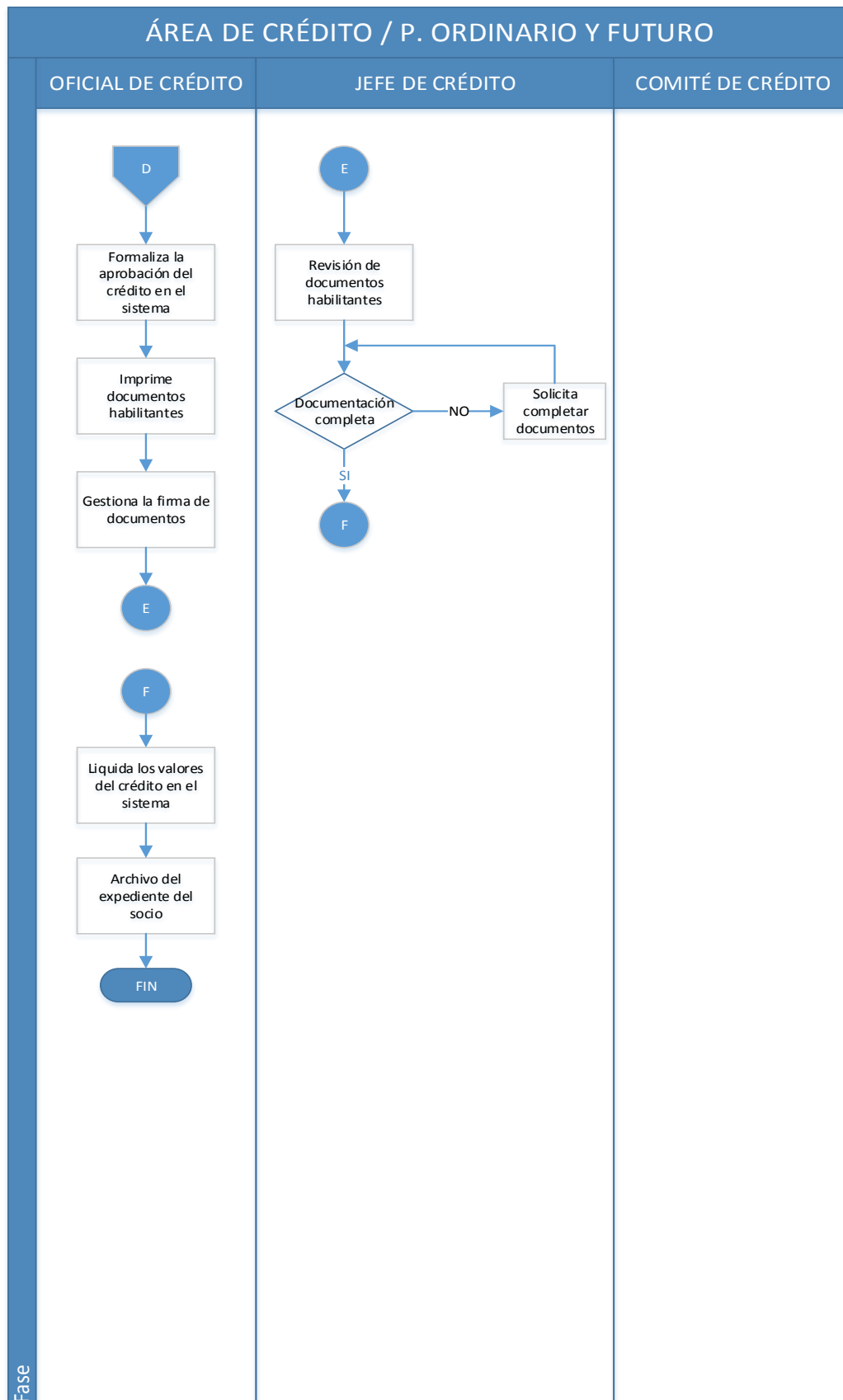
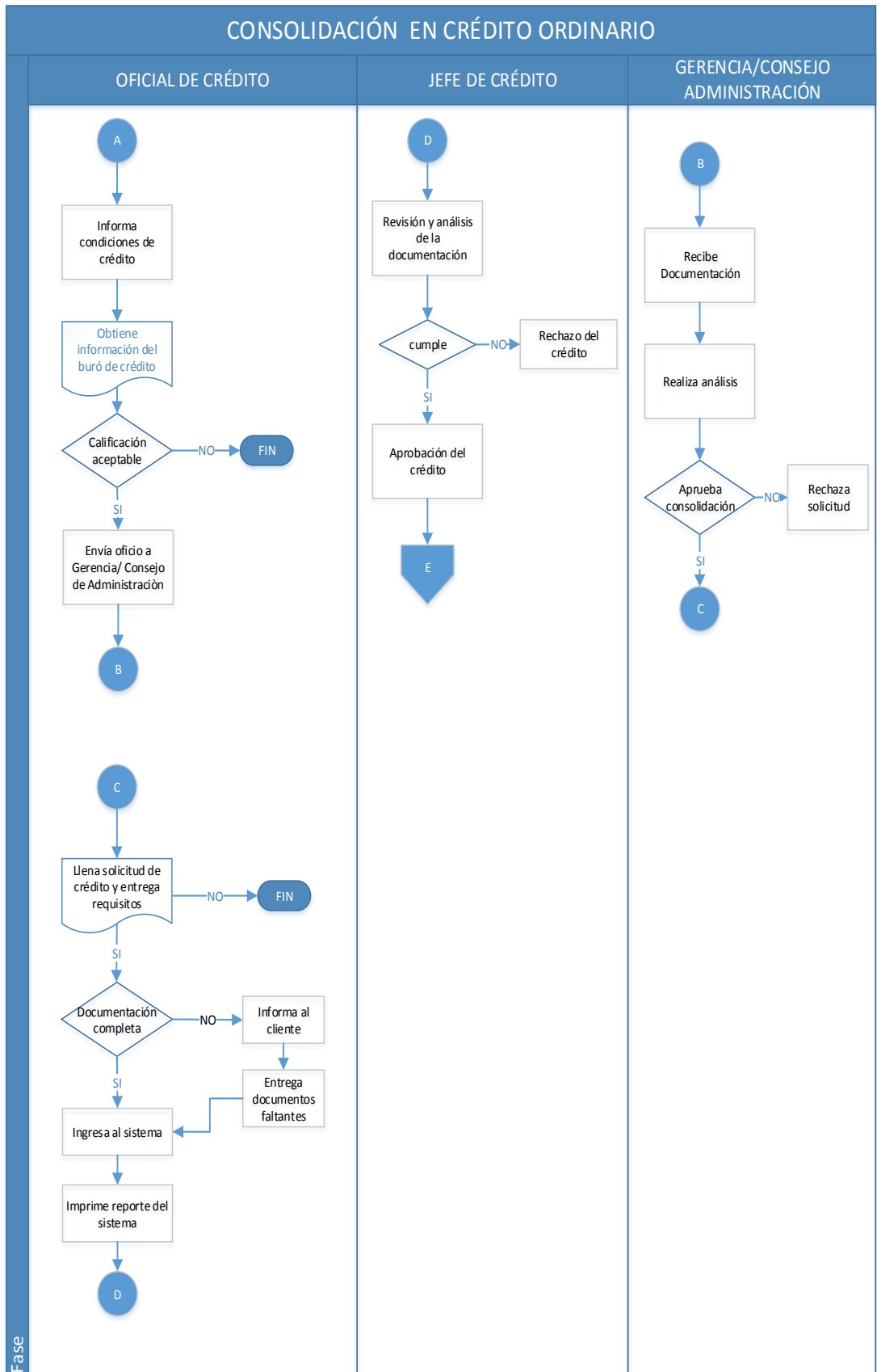
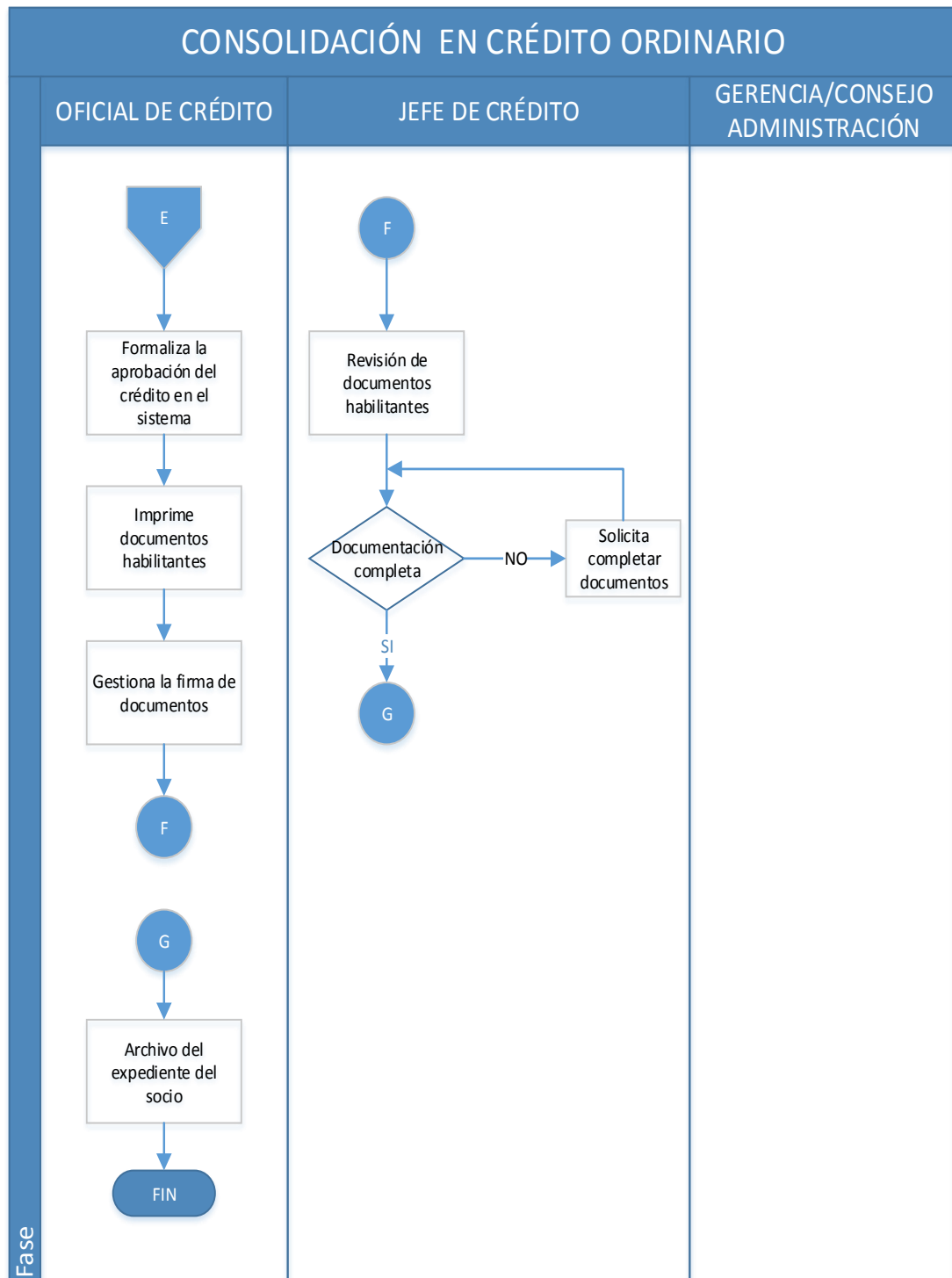


Figura 6 Flujograma Préstamo Ordinario y Futuro





CONTINÚA



**Figura 7 Flujograma Consolidación de Créditos**

### 3.1.3. Área de Cobranzas

#### 3.1.3.1. Descripción proceso 2: Recuperación de Cartera

- **OBJETIVO**

Recuperar la cartera de los créditos otorgados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.

- **ALCANCE**

El proceso inicia cuando el Oficial de Crédito da seguimiento a los créditos que tengan demora en su pago y termina cuando se efectúa el cobro del monto pendiente por parte del socio.

- **RESPONSABLES**

- ✓ Oficial de Crédito
- ✓ Jefe de Crédito
- ✓ Asesor Legal

- **POLÍTICAS RELACIONADAS**

- ✓ Las tasas de interés serán fijadas por el Consejo de Administración observando las disposiciones legales, en este caso la tasa activa será del 12% sobre saldos para todos los créditos, excepto para el préstamo Junior que es del 10,5%)
- ✓ Los intereses se registrarán cada treinta días, contados a partir de la fecha en que se haya otorgado el préstamo.
- ✓ Los créditos serán cancelados mediante el sistema de dividendos mensuales.
- ✓ Se considera morosidad al hecho de que un socio no cumpla con sus obligaciones crediticias:
  1. Por la mora de tres cuotas consecutivas, se declarará la deuda de plazo vencido y exigirá la cancelación del saldo adeudado, así como los gastos judiciales, extrajudiciales e intereses de mora, bastando para su determinación la mera aseveración de la cooperativa.
  2. De incurrir en el no pago de uno, dos o tres cuotas consecutivas, se descontará el saldo adeudado al socio de sus valores en ahorros.

3. Cuando el Gobierno no cancele oportunamente los haberes al Magisterio Nacional no se considerara como mora dicho atraso.

- ✓ Todo socio que incurra en morosidad por el no pago de los dividendos de préstamos por el lapso de 15 días o más, serán sujetos de un interés en mora sobre las cuotas vencidas de acuerdo a lo que determina la Ley, sin quedar el deudor, codeudor y garantes, exentos del cobro por la vía legal.

- **SUBPROCESOS**

1. Calificación de la cartera vencida
2. Operaciones de cobro
3. Actualización de cartera vencida

### **DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO 1: CALIFICACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA**

Se inicia el proceso de cobro una vez que se ha vencido el plazo de pago de las cuotas mensuales por parte del socio que solicitó un crédito, a fin de recuperar la cartera vencida de conformidad con el siguiente detalle:

#### **Oficial de crédito**

- Identifica los créditos concedidos a los socios de la Cooperativa.
- Determina los créditos que se encuentran en mora o con plazo de pago vencido, obteniendo un reporte diario.
- Establece la acción de cobro de los créditos problemáticos, que son aquellos que luego de haber realizado varias gestiones de cobro no han podido ser recuperados, existen varias acciones de cobro que se detallan a continuación:
  - a. **Cobranza preventiva.**- En la venta del crédito y en su evaluación, el Jefe de Crédito y Asistente de Crédito, debe instruir al socio respecto de la necesidad de sus pagos puntuales y así no dañar su relación comercial. Es la primera actividad de seguimiento y cobranza para prevenir créditos morosos.
  - b. **Cobranza operativa.**- Se la efectúa cuando la cuota de un crédito ha caído en las etapas iniciales de mora. El Oficial de Crédito ejecuta su gestión de cobranzas requiriendo el pago en el menor tiempo posible. En esta fase

empieza la aplicación de las políticas de cobranza y se reitera el perjuicio por morosidad en lo relacionado a costo y pérdida de línea de crédito, básicamente.

**Políticas:** La cobranza Operativa se la podrá realizar a través de llamadas telefónicas, visitas domiciliarias y vías de comunicación existentes.

- c. ***Cobranza administrativa.***- Se comienza a notificar al deudor principal y garante en el sentido de requerirles el pago y mantener relaciones comerciales adecuadas con la Institución.

**Políticas:**

En el caso de abonos parciales, se depositaran en la cuenta de ahorro cautivo del socio hasta que se recaude el valor de la cuota vencida los mismos que serán pignorados.

- d. ***Cobranza prejudicial.***- Se realiza una notificación cautelar, cuyo formato está fundamentado al ámbito jurídico. Esta instancia será la última alternativa antes de la demanda judicial.

**Políticas:**

Se emitirá la notificación personal para el socio, a nombre del Asesor Jurídico, quien firmará y sellará este documento, que también es firmado por el gerente y jefe de negocios.

Se informará que este ya no es una gestión como cooperativa sino que su competencia ha sido trasladada a los abogados de la COACET.

Si el socio estima que puede arreglar en la Cooperativa directamente, se puede darle esta posibilidad en el plazo máximo de 48 horas o negociar los montos adeudados con el asesor jurídico.

Si a pesar de convenir un plazo determinado, el mismo que no excederá los 5 días, el socio no cumple con lo acordado se iniciara et proceso legal.

- e. ***Cobranza legal o judicial.***- Es el último recurso de gestión de recuperación, por lo tanto el cobro se lo realizará a nivel de Juzgado (Función Judicial). Se precede a demandar a Deudor principal y garante.

**Políticas:**

El Jefe de Crédito y la Gerencia entregará al abogado un listado de los socios que pasan a este nivel y firmando un acta de entrega-recepción de los pagarés para iniciar el trámite legal respectivo.

El Jefe de Crédito debe realizar un seguimiento de las acciones judiciales y determinar la efectividad de las gestiones del abogado y resultados obtenidos, y debe enviar un informe mensual a la Gerencia General

La demanda se podrá iniciar desde el primer mes de morosidad del crédito cuando se detecte voluntad de no pago del cliente

El abogado, previa la consulta con la gerencia, puede negociar en esta instancia la cancelación total del crédito, el plazo no excederá de 48 horas.

La liquidación de los valores por concepto de honorarios de los abogados en la etapa judicial, será cancelada por los socios que incurran en mora.

- Se recopila la información y documentos necesarios (expediente del socio) para el cobro de cada crédito vencido.

**DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO N° 2: OPERACIONES DE COBRO****Jefe de Crédito**

- **Primera Visita.** Se la realiza en la cobranza operativa, de manera verbal a través de llamadas telefónicas, visitas domiciliarias y vías de comunicación existentes con socios que mantienen cuotas retrasadas hasta por 5 días. En este nivel de cobranza no se debe efectuar amenazas, establecer acuerdos y/o seguimientos. En esta etapa se le recuerda al cliente las obligaciones que mantiene con la Cooperativa y se debe cumplir con lo siguiente:
  - Información de la cuenta y el saldo adeudado.
  - Asegurarse de que el socio entienda la acción a tomar.
  - Fijar un compromiso de pago por no más de 5 días.
  - Anotar cualquier problema o queja.
  - Registrar las acciones realizadas, en el formato de seguimiento de morosidad.

- **Segunda visita.** Forma parte del procedimiento de cobranza Administrativa. Se efectúa cuando el socio no ha respondido de manera adecuada a la primera visita. En este caso se deberá informar al socio de las implicaciones éticas, jurídicas y legales del no cumplimiento de las responsabilidades con la cooperativa. La tarea en esta fase no deberá exceder a 15 días de mora de un crédito y se deberá entregar una notificación de cobro.
- **Tercera Visita.** Si después haber realizado la segunda visita, no ha existido una respuesta favorable hasta los 15 días de atraso, se deberá insistir con el deudor principal. En esta visita se deberá entregar una notificación de cobro. Se deberá endurecer la actitud de cobro por parte del Jefe de Crédito. Esta fase no deberá exceder de los 30 días de retraso.
- **Visita a garantes.** Pasados 30 días de retraso y si a pesar de la insistencia con el deudor, no se cumple con la obligación en mora, se deberá notificar al (los) garante(s) acerca de la cuotas vencidas, a través de una notificación de cobro. Además se informara acerca de las implicaciones éticas, jurídicas y legales que esta persona mantiene como garante del crédito en mora.
- **Compromisos de Pago.** En cualquiera de las últimas instancias o después de estas, se podrá establecer compromisos de pago, a través de oficio, sin que los mismos excedan de un mes. Estos compromisos de pago deberán reconocer la totalidad de los valores en mora.
- **Cobranza Prejudicial.-** Se notifica y se visita a deudor y garante por medio de la notificación cautelar, cuyo formato está fundamentado al ámbito jurídico, se hace una pre-inspección de bienes del negocio o domicilio y se insiste por última ocasión en el cumplimiento de las obligaciones tanto a deudor como a garante. Esta instancia será la última alternativa antes de la demanda judicial y no deberá exceder a un plazo mayor a 90 días.

### **Asesor Judicial**

- **Cobranza legal o judicial.-** Es el último recurso de gestión de recuperación, por lo tanto el cobro se lo dilucidara a nivel de Juzgado (Función Judicial). Se precede a demandar a Deudor principal y garante de conformidad al documento

que ampara la obligación, PAGARE A LA ORDEN. Se empezara esta gestión a partir de los 90 días de mora de un crédito.

Sin embargo antes de realizar esta acción, el abogado se convierte en un cobrador estratégico de última instancia, debiendo negociar (si el socio accede) los montos a cubrir, previo acuerdo con la Gerencia, entrando de esta manera en un proceso de convenio extrajudicial a fin de suspender la acción judicial definitiva.

### **DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO N° 3: ACTUALIZACIÓN DE CARTERA VENCIDA**

#### **Oficial de crédito**

- Actualiza mes a mes la cartera vencida. (normal, vencida, castigada, judicial)
- Establece índices de recuperación de la cartera cada mes.

#### **3.1.3.2. Indicadores**

Se han planteado los siguientes indicadores para evaluar el desempeño del área de cobranzas:

- Créditos en mora

$$CM = \frac{\text{saldo de créditos mora}}{\text{saldo de créditos otorgados}} \times 100$$

$$CM = \% \text{ de créditos en mora}$$

- Recuperación de cartera de crédito en mora

$$RC = \frac{\# \text{ créditos recuperados}}{\# \text{ créditos en mora}} \times 100$$

$$RC = \% \text{ de recuperación de cartera en mora}$$

- Cobranza Judicial

$$CJ = \frac{\text{monto de créditos en cobranza judicial}}{\text{monto créditos en mora}} \times 100$$

$$CJ = \% \text{ créditos en cobranza judicial}$$



- Acciones de cobro

$$AC = \frac{\# \text{ acciones de cobro ejecutadas}}{\# \text{ créditos en mora}} \times 100$$

AC = % de acciones de cobro

- Notificaciones de cobro

$$NC = \frac{\# \text{ notificaciones de cobro entregadas}}{\# \text{ de créditos vencidos de 1 a 3 cuotas}} \times 100$$

NC = % de notificaciones de cobro

- Créditos con más de tres cuotas vencidas

$$CV = \frac{\# \text{ de créditos con más de 3 cuotas vencidas}}{\# \text{ créditos en mora}} \times 100$$

CV = % de créditos con mas de 3 cuotas vencidas

### 3.1.3.3. Flujogramas

Dado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua no posee diagramas de flujo del proceso de cobranzas, como aporte de esta investigación se realiza la propuesta del flujograma de esta área.

Para su elaboración se utilizó información proporcionada por el personal encargado de los procedimientos y actividades de cobranzas y adicionalmente se observó lo dispuesto en el manual de crédito y cobranzas, respecto a este proceso.

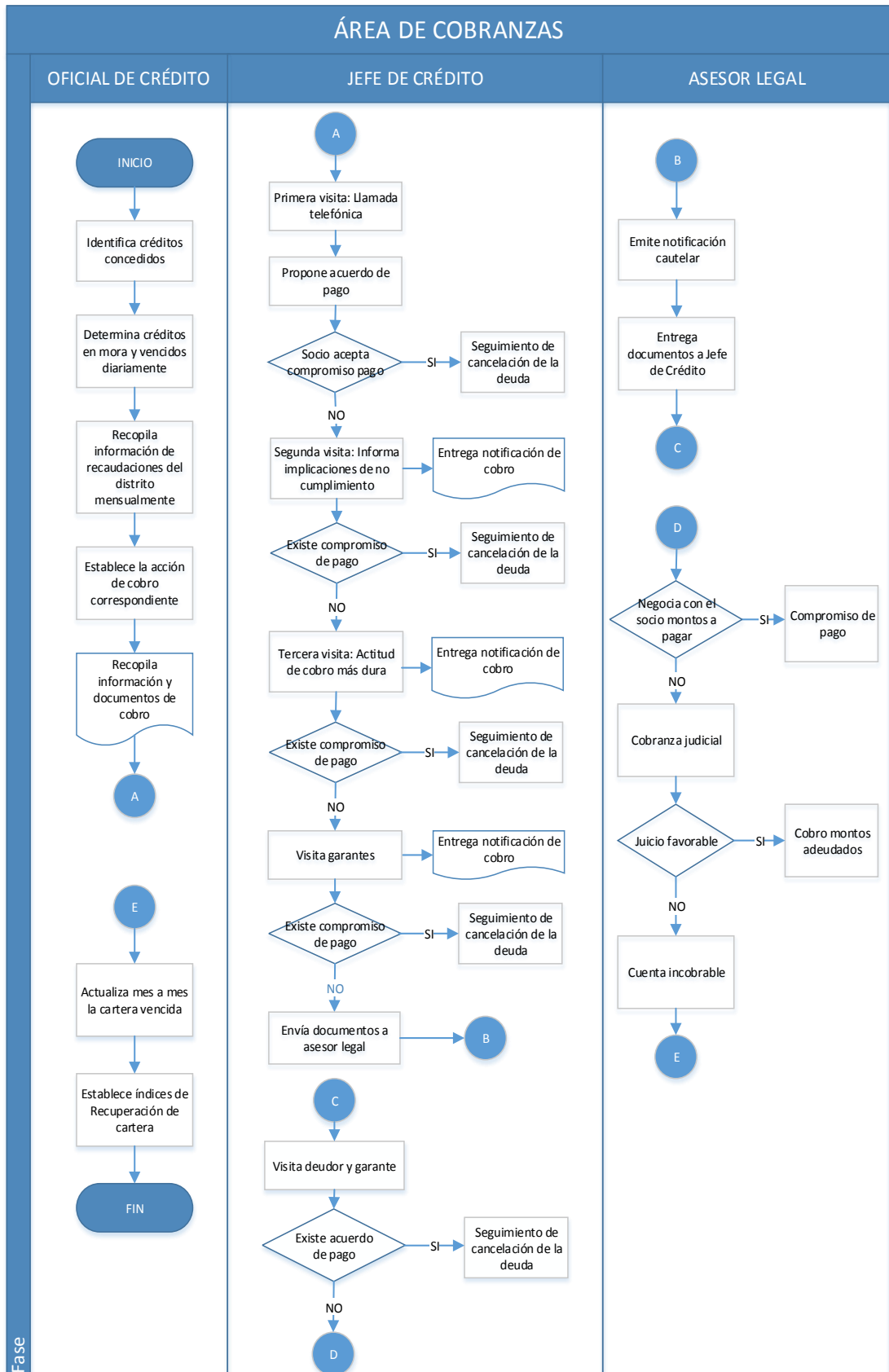


Figura 8 Flujoograma Proceso De Cobranzas

## **3.2. ANÁLISIS EXTERNO**

En el análisis externo se realiza la recopilación de datos y análisis información del mercado en el que opera la Cooperativa. Este estudio es importante porque permite detectar cuáles serán los obstáculos o amenazas a los que está expuesta y por otro lado las oportunidades que puede aprovechar para lograr el cumplimiento de objetivos. Este análisis se realiza desde dos perspectivas: macro entorno y micro entorno.

### **3.2.1. Factores Macroeconómicos**

Incluyen los elementos externos a la organización que pueden tener una influencia significativa sobre ésta, entre ellos están: políticos, legales, económicos, tecnológicos, sociales, ambientales.

#### **3.2.1.1. Factor Político**

La administración del actual presidente de la República, Rafael Correa, inició el 15 de enero de 2007 y en su gobierno se pone en vigencia el Plan nacional del Buen Vivir (PNBV), que establece 12 objetivos y las estrategias pertinentes para lograrlo, en lo relacionado al sector popular y solidario se trata específicamente en el objetivo 8 que se enfoca ende “Consolidar el sistema económico, social y solidario, de forma sostenible”, también se incluye en las políticas del Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva, el fortalecimiento de la EPS y micro, pequeñas y medianas empresas.

Con estos objetivos se busca la regulación del sistema económico y la justicia igualdad de condiciones para sus participantes mediante la inclusión social, económica y productiva.

Por otro lado, desde junio de 2012 la Superintendencia de Economía popular y Solidaria inicia su gestión y asume sus funciones ante la Asamblea Nacional, cuyo objetivo el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

La economía popular y solidaria tiene dos sectores: No financiera integrado por asociaciones y cooperativas de producción agrícola y ganadera, transporte, vivienda,

servicios, artesanos, etc., y el financiero, en el que se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales.

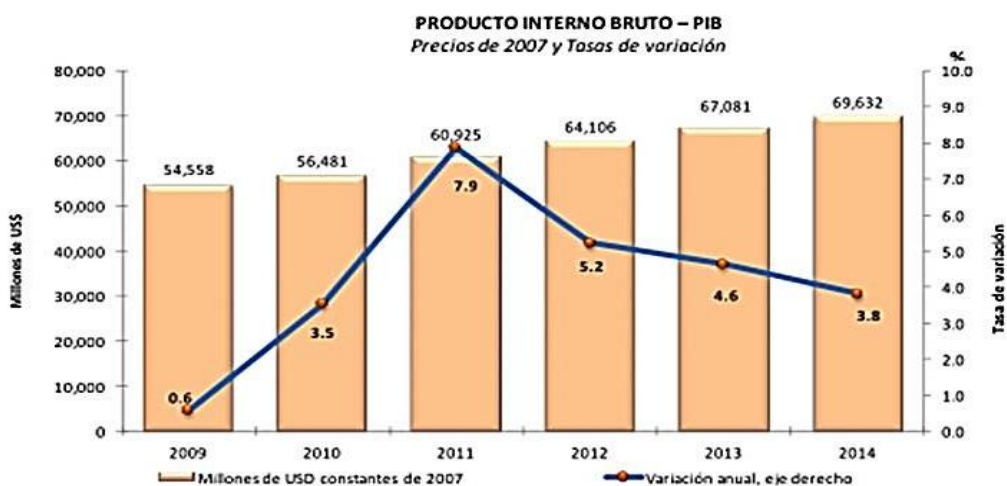
Desde mi punto de vista estos cambios han sido positivos para el sector de la economía popular y solidaria, al que pertenece la Cooperativa, ya que como se ha mencionado anteriormente se establece desde la Constitución del país, en diferentes leyes y políticas nacionales la incorporación de este sector social, y genera varios beneficios al desarrollo de la Cooperativa al tener el respaldo legal y normativo necesario, además del impulso del Gobierno y una profundización de las relaciones con el Estado, que generan la base para el desarrollo del cooperativismo.

### 3.2.1.2. Factor Económico

El factor económico afecta significativamente al entorno de negocios de la cooperativa por lo que es necesario realizar un estudio de los principales factores económicos del país como: PIB, tasas de interés, inflación, inversión.

- **PIB**

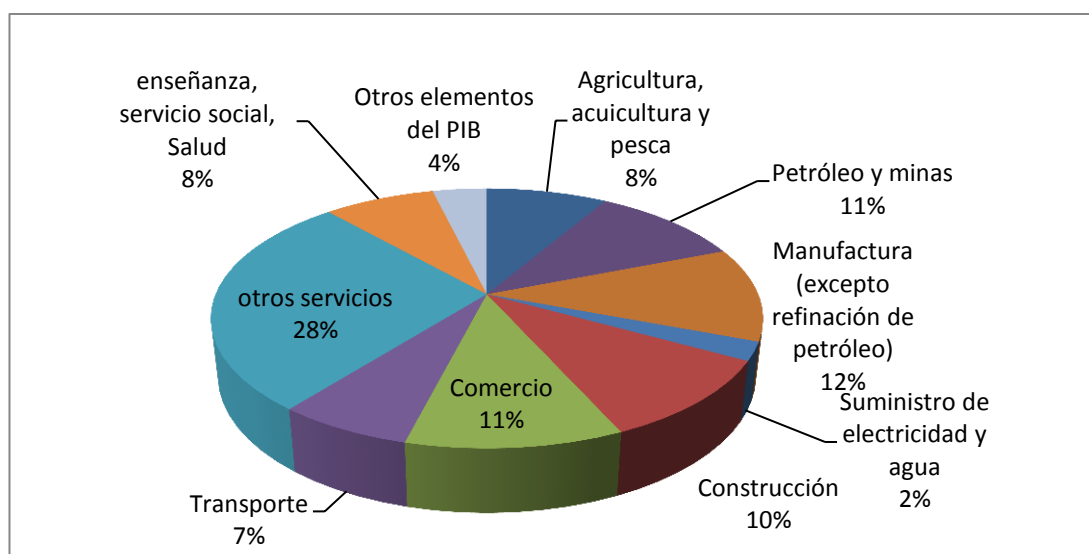
De acuerdo a la definición del banco Mundial el PIB es “la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos”. (Banco Mundial, 2015)



**Figura 9 Evolución Del PIB**

Fuente: Banco Central del Ecuador

En los últimos años el PIB ha tenido una evolución positiva, en la que han influido variables como las exportaciones, el precio de petróleo, la inversión pública, la producción interna, entre otros; sin embargo para el 2015 se presenta un escenario con mayores dificultades que pueden generar una disminución del movimiento económico y por ende afectar al sistema financiero, ya que serán necesarios mayores garantías y condiciones para el otorgamiento de créditos.



**Figura 10 PIB por Industria**

Fuente: Banco Central

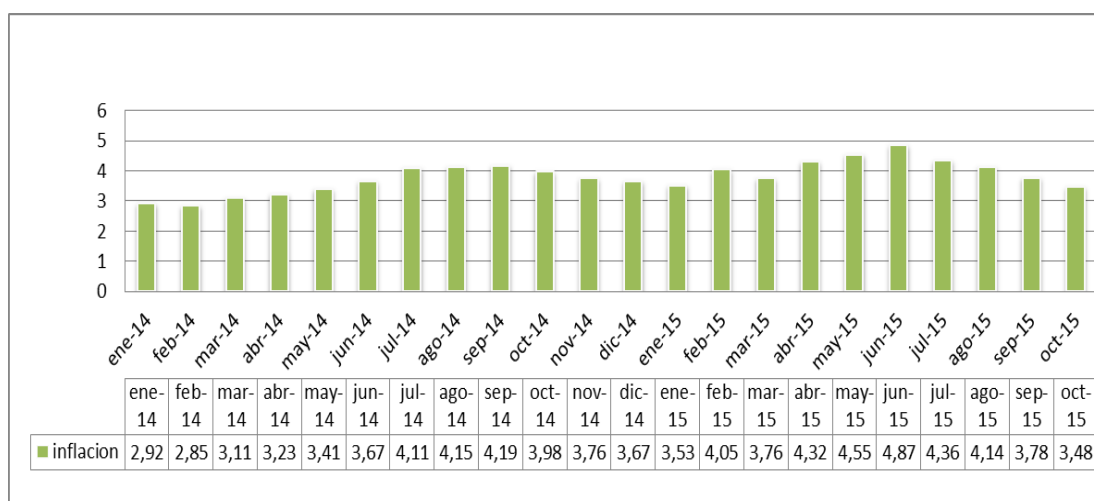
En el gráfico se observa el PIB del Ecuador por actividad económica, en el cual se puede identificar que un gran aporte constituyen los servicios con un 42,21% (incluido transporte y enseñanza), dentro de este rubro se encuentran las actividades de servicios financieros que aportan con un 2,95% al PIB nacional, siendo la Cooperativa parte de este valor, al brindar servicios financieros.

### ✓ **Inflación**

“La inflación es el aumento sustancial y sostenido en el nivel general de precios” (Tomalá, 2010); es decir se refiere al incremento en todos o en la mayoría de bienes y servicios que se ofertan en un mercado, en este caso en el mercado ecuatoriano, y dicho aumento para ser considerado como inflación debe ser un proceso sostenido en el tiempo y no ocasional de aumento de precios. En el caso de existir un proceso inflacionario se convierte en un peligro para la economía de un país.

De acuerdo al BCE la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La inflación se manifiesta por varias causas, como por ejemplo el incremento de la demanda, aumento de precios de productos importados, aumento del circulante, la política económica, entre otros y tienen efectos en los agentes económicos del país, como los inversionistas, arrendatarios, asalariados, etc., generando una disminución del poder adquisitivo de la población en general.



**Figura 11 Evolución de la Inflación**

Fuente: Banco Central

En nuestra economía durante los dos últimos años la inflación se ha visto afectada por factores internos como el incremento del gasto público y por factores externos como el aumento de precios de los alimentos y materias primas, políticas arancelarias, el comportamiento del dólar norteamericano, entre otros aspectos. Sin embargo como conclusión se puede observar que la evolución de la inflación se ha mantenido relativamente estable permitiendo el desarrollo normal y continuo de las actividades económicas del país, incluyendo el sistema financiero al que pertenece la Cooperativa.

## ✓ Tasas de Interés

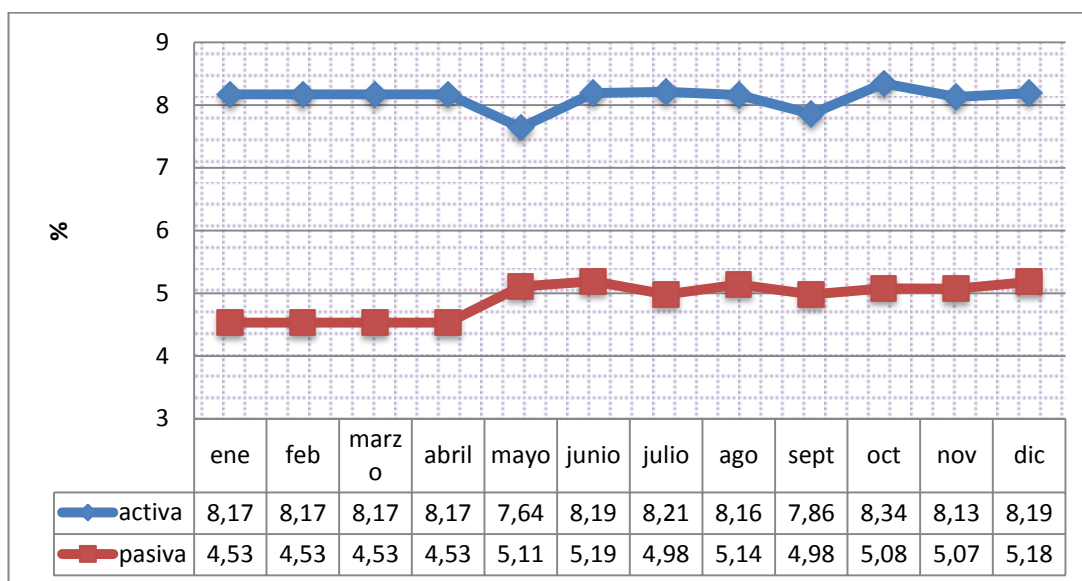
En términos sencillos Ortiz (2001) expresa que la tasa de interés es el rendimiento porcentual a una cantidad monetaria denominada capital, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por prestar o pedir prestado dinero. Ampliando la definición se considera que la tasa de interés genera un rendimiento después de transcurrido un periodo de tiempo o plazo definido y su monto depende de las condiciones en que se realiza la transacción.

Además, es importante identificar que la tasa que paga el usuario de un crédito no es la misma que cobra el acreedor, debido a que la actividad de prestar dinero a interés involucra casi siempre a un intermediario, que asume los costos y riesgos de las operaciones (Ortiz, 2001). En este punto se origina la diferencia entre tasa de interés activa y tasa de interés pasiva.

La tasa de interés pasiva representa el rendimiento que el intermediario paga a los propietarios de capital o fondos que se están prestando (Ortiz, 2001). Es decir es la tasa las instituciones financieras pagan a sus clientes sobre los depósitos de dinero.

La tasa de interés activa representa el rendimiento que el usuario del crédito paga al intermediario por la utilización de los fondos (Ortiz, 2001). En otras palabras es el porcentaje que las instituciones financieras cobran sobre los montos de créditos solicitados por sus clientes.

En nuestro país las tasas de interés activas y pasivas referenciales de acuerdo al Banco Central del Ecuador durante el 2014 han tenido una evolución considerada estable, observando un ligero aumento en la tasa de interés pasiva, sin embargo se ha mantenido un margen de intermediación alrededor del 3% durante el año.



**Figura 12 Evolución de las Tasas de Interés 2014**

Fuente: Banco Central

Es necesario recalcar que las tasas de interés activas varían dependiendo del segmento de crédito al que se diriges como: corporativo, consumo, vivienda, microcrédito, esto se debe al nivel de riesgo que asume la institución financiera para cada segmento siendo las tasas más altas para el microcrédito. Por otro lado las tasas de interés pasivas también varían en función del plazo al que se coloca el capital, en general a mayor plazo se obtendrá un mayor rendimiento.

**Tabla 11  
Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales**

Segmento	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15
Productivo Corporativo	8.17	8.17	8.17	7.64	8.19	8.21	8.16	7.86	8.34	8.13	8.19	7.84	7.41
Productivo Empresarial	9.53	9.53	9.53	9.46	9.54	9.65	9.68	9.64	9.64	9.52	9.63	9.53	9.48
Productivo PYMES	11.20	11.20	11.20	11.08	11.28	11.26	10.97	11.32	11.22	10.99	11.19	11.18	11.10
Consumo	15.91	15.91	15.91	15.96	15.99	15.98	15.95	15.96	15.97	15.96	15.96	15.97	15.98
Vivienda	10.64	10.64	10.64	10.92	10.89	10.81	10.83	10.74	10.73	10.72	10.73	10.71	10.77
Microcrédito Minorista	28.82	28.82	28.82	28.40	28.54	28.53	28.44	28.51	28.24	28.47	28.57	29.08	29.35
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	25.20	25.20	25.00	25.08	25.08	25.03	25.03	24.90	25.12	25.16	25.41	25.26
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	22.44	22.44	22.15	22.16	22.24	22.49	22.40	22.14	22.42	22.32	22.84	23.80

Fuente: Banco Central



**Tabla 12**  
**Tasas de Interés Pasivas Efectivas Referenciales**

Plazo en días	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15
30-60	3.89	3.89	3.89	4.05	4.03	3.94	4.09	3.94	4.22	4.22	4.28	4.30	4.19
61-90	3.67	3.67	3.67	4.52	4.73	4.55	4.48	4.50	4.33	4.44	4.68	4.74	4.74
91-120	4.93	4.93	4.93	5.33	5.36	5.15	5.40	5.02	4.96	5.23	5.02	5.11	5.31
121-180	5.11	5.11	5.11	5.66	5.84	5.63	5.71	5.52	5.56	5.48	5.70	5.34	5.73
181-360	5.65	5.65	5.65	6.30	6.29	6.26	6.38	6.13	6.27	5.87	6.15	6.30	6.37
>361	5.35	5.35	5.35	7.10	7.19	7.19	7.12	7.06	7.28	7.15	7.16	7.22	7.18

**Fuente:** Banco Central

Por otro lado, también se puede considerar que también existe una diferencia entre las tasas aplicadas por cada uno de los subsistemas financieros: bancos, cooperativas, mutualistas, sociedades financieras, tarjetas de crédito. Generalmente las cooperativas ofertan una tasa de interés pasiva mayor, en beneficio de sus clientes/socios.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, utiliza las siguientes tasas de interés en sus operaciones:

**Tabla 13**  
**Tasas De Interés COACET**

TASAS DE INTERES PASIVAS	
AHORRO CAUTIVO	5 % Anual
AHORRO LIBRE	5 % Anual
AHORRO FUTURO	7 % Anual
FONDO DE RESERVA	3 % Anual
AHORRO JUNIOR	3 % Anual

TASAS DE INTERES ACTIVAS	T. NOMINAL	T. EFECTIVA
<b>Tabla de amortización con interés sobre saldos</b>		
PRESTAMO ORDINARIO	12% Anual	12,68 % Anual
PRESTAMO EXTRAORDINARIO	12% Anual	12,68 % Anual
PREST. AHORRO FUTURO	12% Anual	12,68 % Anual
PRESTAMO ESTUDIANTIL	12% Anual	12,68 % Anual
CREDIFACIL	12% Anual	12,68 % Anual

**Fuente:** (www.coacet.com, 2015)

Observando estos datos se concluye que las tasas de interés activas y pasivas ofertadas por la Cooperativas son atractivas para los clientes, pagando un tasa de interés pasiva ligeramente mayor que el sistema financiero en general y por otro lado

las tasas activas son cómodas, siendo menores que las ofertadas por el sistema financiero para los segmentos de consumo, vivienda y microcrédito.

### **3.2.1.3. Factor Tecnológico**

Aunque en los últimos años se ha tomado en cuenta la inversión en innovación tecnológica por parte del Estado se puede observar que el acceso, la innovación y desarrollo de tecnología es bastante limitado, ya sea debido a costos, falta de conocimientos o capacitación para su uso, y representa un problema que no permite elevar el nivel de competitividad y productividad de las empresas. Enfocándonos en el sector de servicios las tecnologías de información pueden generar varios beneficios como: mejorar la eficiencia y eficacia de procesos internos, disminución de costos, optimización de tiempo, mejora de los servicios, entre otros.

En el sector financiero se considera a la tecnología como un elemento fundamental para el desarrollo empresarial, debido a que casi la totalidad de operaciones se realizan a través de medios tecnológicos, como sistemas informáticos que permiten la administración, reporte y almacenamiento de información de sus clientes, es así que es necesario que existan facilidades de acceso a la innovación tecnológica al sector de la economía popular y solidaria que realiza este tipo de actividades.

De acuerdo a estudios de la SEPS las COAC respecto a la inclusión informática, todos los segmentos utilizan computadoras, también el 100% de cooperativas de los segmentos 3 y 4 cuentan con servidores informáticos y el 94% de entidades afirma tener internet, además casi la totalidad de COAC afirma contar con un sistema contable para el reporte y análisis financiero, sin embargo se observa un menor nivel de utilización de tecnología en los segmentos 1 y 2. (SEPS, 2014).

Uno de los avances tecnológicos en los últimos tiempos es el respaldo (back up) de la información de la nube, que consiste en una oportunidad innovadora para la administración de la información ya que permite respaldar toda la información de computadores, servidores y dispositivos inteligentes para almacenarlos con seguridad en la nube. De esta forma se convierte en una oportunidad para la Cooperativa para respaldar de forma segura toda la información en línea y a un bajo costo.

Por otro lado, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua utiliza para el registro y control de las operaciones el sistema administrativo y contable Fox Pro, programa desarrollado por la Cooperativa para el manejo de sus cuentas, sin embargo debido al avance tecnológico la administración de la Cooperativa ha considerado adquirir un nuevo software que se utilizará desde el año 2016, este programa permitirá una mejor gestión de los diferentes procesos internos, con el objetivo de lograr la eficiencia y eficacia de las diferentes áreas de la empresa, entre ellas las de crédito y cobranzas.

#### **3.2.1.4. Factor Legal**

El actual gobierno ha realizado varios cambios en el sistema financiero que se enfocan en incentivar y dar importancia al sector popular y solidario, de forma que se ha incorporado a la estructura financiera del país al sector financiero popular y solidario SFPS, y por ende se han creado las leyes y normativa necesaria para regular su funcionamiento.

Uno de los cambios más importantes fue la reunión de la Asamblea Nacional para la expedición de una nueva Constitución Política en el 2008, la cual en su capítulo cuarto, sobre Soberanía Económica, artículo 283 define al sistema económico como uno de carácter *“social y solidario que reconoce al ser humano como sujeto y fin”*; además, indica que el sistema económico se integra por *“las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria... La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”*.

En estos enunciados se puede observar claramente la inclusión de las masas populares, y las formas de organización populares que por muchos años en nuestro país han permanecido al margen del desarrollo económico nacional, sin considerar que representan gran parte de la población. Adicionalmente el artículo 309 señala que *“el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario”* incluyendo nuevas formas de organización dentro del sistema financiero del país.

Además, en abril de 2011, la Asamblea aprobó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y desde febrero de 2012, está en vigencia el reglamento a dicha ley, en la que se reconoce a la economía popular y solidaria como “la forma de organización donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital” (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2014)

A partir de la nueva constitución de la República del Ecuador del año 2008 y la aprobación Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), se planteó el objetivo de fomentar y fortalecer el sector económico popular y solidario, para lo que es necesario la creación un marco jurídico y legal que lo respalde.

El sector financiero popular y solidario está conformado en parte por las cooperativas de ahorro y crédito que operan en el país y que adecuaron sus estatutos en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) de acuerdo a la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.

De acuerdo a la Resolución No. JR-STE-2012-003 del año 2012 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se ubicaba a las cooperativas de ahorro y crédito en los segmento uno, dos, tres y cuatro, conforme superen el monto de sus activos, número de cantones en los que operan y número de socios, de la siguiente manera:

**Tabla 14****Segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Segmento	Activos	Cantones	Socios
Segmento 1	0 - 250.000,00	1	Más de 700
Segmento 1	0 - 1'100.000,00	1	Hasta 700
Segmento 2	250.000,01 - 1'100.000,00	1	Más de 700
Segmento 2	0 - 1'100.000,00	2 o más	Sin importar el número de socios
Segmento 2	1'100.000,01 - 9'600.000,00	Sin importar el número de cantones en los que opere	Hasta 7.100
Segmento 3	1'100.000,01 o más	Sin importar el número de cantones en los que opere	Más de 7.100
Segmento 3	9'600.000,01 o más	Sin importar el número de cantones en los que opere	Hasta 7.100

**Segmento 4:** Se considera a las cooperativas de ahorro y crédito que estaban controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) hasta el 31 de diciembre de 2014.

**Fuente:** SEPS, 2015

Posterior a esto, en el año 2015 conforme a lo dispuesto en el Art. 14, numeral 35 del Código Orgánico Monetario y Financiero, en el que determina entre las funciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera “Establecer la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.”; la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece las nuevas normas para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario, de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos, de la siguiente manera:

**Tabla 15****Cooperativas de Ahorro y Crédito por Segmento**

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

**Fuente:** SEPS, 2015

Considerando esta nueva resolución, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores de Tungurahua de acuerdo al listado de cooperativas financieras emitido

por la SEPS pertenece al segmento 3, con base a los Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2014.

De manera general las cooperativas de ahorro y crédito al pertenecer al sistema financiero y ser una de las formas de organización de la EPS se rigen a las normas y leyes mencionadas a continuación, además de las regulaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento.-** Establece la base para el tratamiento del Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado y otros tributos obligatorios para los contribuyentes legalmente constituidos.

**Código de Trabajo.-** Regular las relaciones entre empleadores y trabajadores y determinan las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

**Código Orgánico Monetario y Financiero.-** Establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas de los sistemas monetario y financiero y regímenes de valores y seguros, para el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios, en el que se incluye al sector financiero popular y solidario.

**Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento.-** Tiene por objeto fomentar, fortalecer y establecer un marco jurídico para las organizaciones que integran la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, además de establecer los derechos y obligaciones de sus integrantes. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015)

La implementación de esta normativa ha sido positiva para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, porque mediante este marco legal sus actividades se encuentran reguladas y controladas para el correcto desarrollo de las operaciones y una mejora de la organización y administración, para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

### **3.2.1.5. Factor Social**

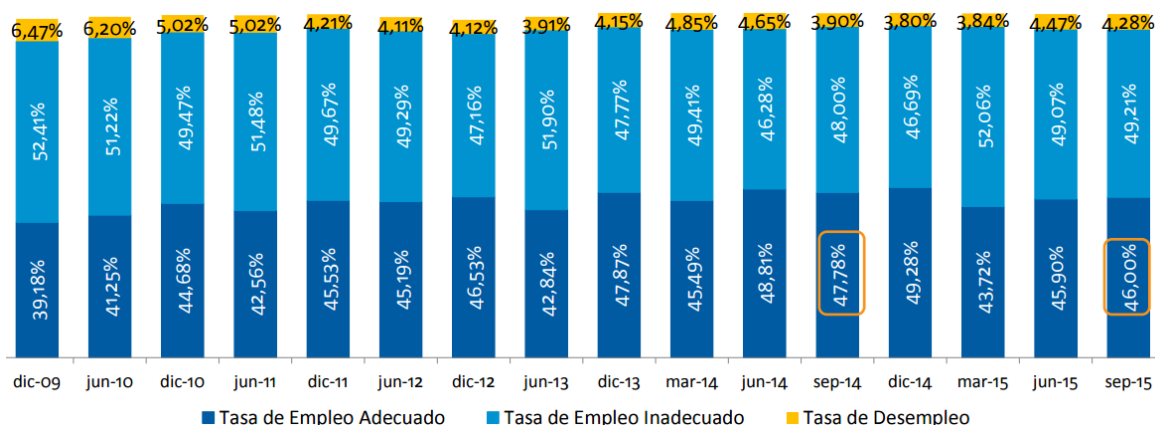
La diferencia de la Economía Popular y Solidaria con el sector privado es la democracia, ya que estas organizaciones se conforman por varios socios que tienen voz y voto dentro de las decisiones de la organización a la que pertenece, de esta forma este tipo de economía busca el beneficio de sus socios sobre el capital, por lo que estas formas de organización han tenido un crecimiento notable en los últimos años.

En el Ecuador se contabilizaban hasta mayo de 2015, 8.154 organizaciones que pertenecen a la economía popular y solidaria, de los cuales 7.237 están el sector real: asociaciones, cooperativas de economía popular y solidaria, organismos de integración y comunitarios. Las 917 organizaciones restantes corresponden al sector financiero y son las cooperativas de ahorro y crédito.

El comportamiento y desarrollo de la sociedad tiene una influencia directa en el crecimiento de la Cooperativa ya que varios factores como el empleo, aspectos laborales, entre otros inciden en el crecimiento de los sectores económicos del país.

#### **✓ Empleo**

El INEC divide a la población económicamente activa (PEA) en dos partes: empleo y desempleo. La población que tiene un empleo se la puede dividir en empleo adecuado e inadecuado, que se refiere al subempleo o empleo no remunerado. Durante los últimos años se observa un crecimiento de la tasa de empleo adecuado, teniendo una disminución para el 2015. Respecto a la tasa de desempleo ha existido una disminución continua que para los últimos años se encuentra alrededor del 4%.



**Figura 13 Evolución Tasas de Empleo y Desempleo**

Fuente: INEC, 2015

El sector cooperativista cuenta con alrededor de 2 millones de socios, mientras que el sector de la Economía Popular y Solidaria en general, ofrece plazas de trabajo a más de 300.000 ciudadanos.

De acuerdo a datos del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) la Economía Popular genera alrededor del 60% de total de empleo en el Ecuador. El 55% del empleo en el área urbana es generado por la economía popular y solidaria, mientras que en las zonas rurales genera el 71% del emprendimiento económico, mediante actividades de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, y finalmente existen otras actividades como la manufactura, turismo entre otros que aportan un 29%. (Revista Líderes, 2015)

En general, en la economía popular y solidaria, hay alrededor de 9'000.000 de personas que participan, y estas organizaciones además de generar empleo, contribuyen a captar ahorro y otorgar crédito y aportan a la producción nacional, redistribuyen el ingreso y la riqueza del país.

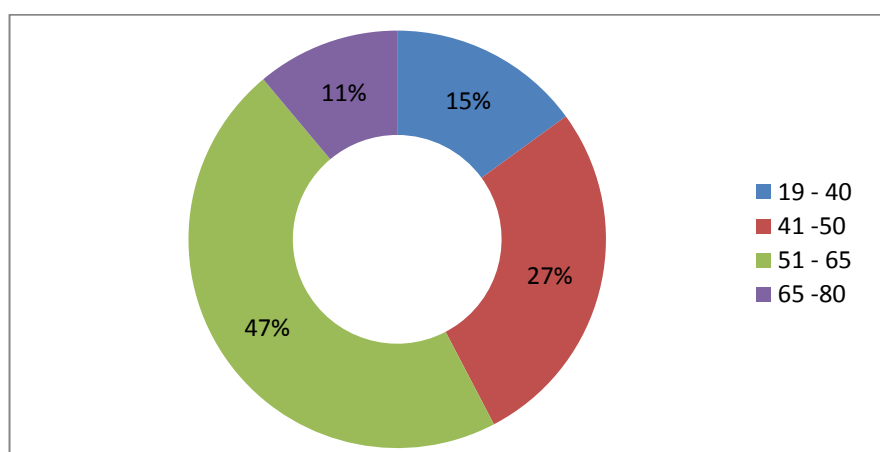
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua ofrece un servicio a la población de la provincia que se dirige principalmente al magisterio, ofertando servicios financieros y no financieros buscando contribuir al bienestar socio-económico de las personas.



### 3.2.2. Factores Microeconómicos

#### 3.2.2.1. Clientes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores de Tungurahua al ser de carácter cerrada únicamente acepta como socios a las personas que pertenecen al sector educativo, es decir al magisterio, actualmente existen 3246 socios de la Cooperativa, segmentados de la siguiente manera:

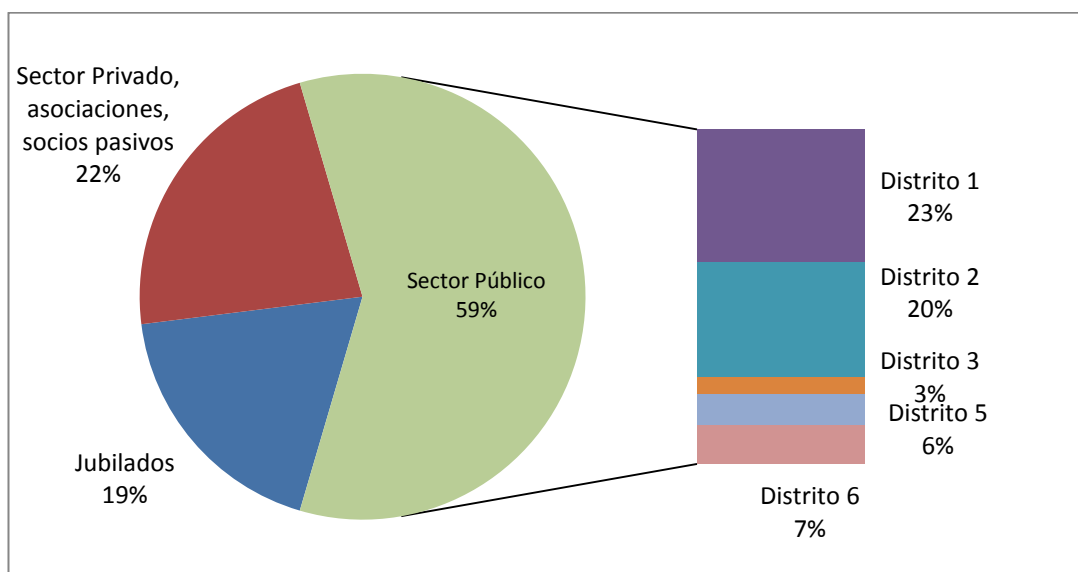


**Figura 14 Socios por edad**

**Fuente:** COACET, 2015

De acuerdo a la segmentación por edades, la mayor concentración de socios se encuentra entre los 41 a 65 años que representan al 74% de los socios.

Del total de socios que posee la Cooperativa se identifica que se encuentran servidores públicos y privados, personas jubiladas y socios pasivos (que renunciaron y ya no pertenecen al magisterio). Los socios jubilados son aproximadamente 600, mientras que los socios que pertenecen al sector público se encuentran divididos de acuerdo a Distrito al que pertenecen de la siguiente manera:



**Figura 15 Socios por Sector**

Fuente: COACET, 2015

### 3.2.2.2. Proveedores

Proveedor es aquella persona o empresa que abastece de productos o servicios necesarios a otra empresa. La Cooperativa de Educadores de Tungurahua trabaja con varios proveedores, tanto para el desarrollo de las operaciones relativas a la Cooperativa como para el Comisariato, los mismos que se detallan a continuación:

#### ✓ **Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., EEASA**

Se encarga de suministrar energía eléctrica, con las mejores condiciones de calidad y continuidad, para satisfacer las necesidades de los clientes en su área de concesión, a precios razonables y contribuir al desarrollo económico y social. (EEASA, 2015)

#### ✓ **Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato**

Provee de los servicios de agua potable y alcantarillado para las instalaciones.

#### ✓ **Corporación Nacional de Telecomunicaciones**

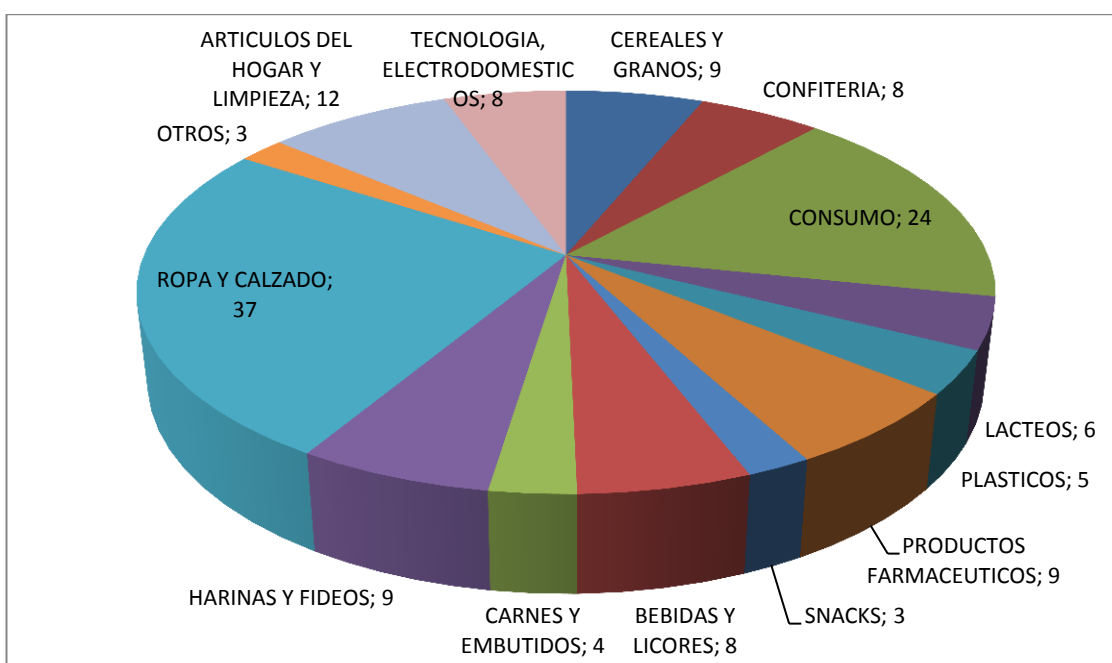
CNT dota de líneas telefónicas y el servicio de internet al personal de la Cooperativa; a fin de brindar una comunicación tanto interna como externa

### ✓ Proveedor de seguridad

La Cooperativa cuenta con los servicios de la empresa Ambaseg Cía. Ltda., para mantener la seguridad en las instalaciones.

### ✓ Proveedores del Comisariato

La Cooperativa ofrece el servicio de Comisariato a sus socios y clientes, y pone a disposición varios productos del hogar, alimentación, limpieza, entre otros, para lo cual trabaja con 145 proveedores, como se observa a continuación.



**Figura 16 Proveedores del Comisariato**

Fuente: COACET, 2015

Entre los productos de consumo se encuentran: chocolates, huevos, galletas, café, cocoa, mermeladas, enlatados, gelatinas, helados, granolas, aliños, aceites, entre otros. También están considerados dentro de otros productos: relojería, perfumería, cosméticos y alimentos para animales.

Entre los proveedores de las diferentes categorías de productos se encuentran:

- The Tesalia Springs Company S.
- Almacenes Juan Eljuri C. Ltda.
- Alpina Productos Alimenticios
- Arca Ecuador S.A.
- Codelitesa S.A.
- Asociacion Artesanal La Chocolatera Ambateña
- Disama Cia. Ltda.

- Blenastor C.A.
- Confiteca
- Delipan S.A.
- Distribuidora Colombina Del Ecuador
- Ecuaquimica
- Ekualicores
- Elaborados Carnicos
- Electrolux C.A.
- Fashionlana Cia. Ltda
- Galletas Y Confites El Condor
- Granofa Cia. Ltda.
- Grupo Superior S.A
- La Fabril S.A
- Oriental Industria Alimenticia Oia Cia.Ltda
- Plasticentro Ambato
- Quifatex S.A.
- Textiles Lamitex S.A.
- Torplas S.A

### **3.2.2.3. Competencia**

Como ya se ha mencionado anteriormente la Cooperativa de Educadores de Tungurahua es de carácter cerrado teniendo como socios únicamente al magisterio de la provincia, motivo por el cual se considerara como competencia directa únicamente a otras cooperativas que oferten sus servicios a este gremio profesional.

En el país actualmente existen 18 cooperativas de ahorro y crédito de educadores y del magisterio ubicadas en las diferentes provincias del país, sin embargo no se constituyen competencia debido a que cada organización tiene un segmento objetivo de población definido de acuerdo a la provincia en la que realizan sus operaciones.

No obstante, se ha tomado como referencia a otras cooperativas establecidas en la ciudad de Ambato que ofrecen servicios similares considerándolas como competencia indirecta, que aunque no oferten sus productos y servicios específicamente al sector educativo, están abiertas al público en general. A continuación se detallan las más importantes:

#### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA**

Es una sociedad de personas que a diferencia de las sociedades de capital, fue fundada sobre la base de la cooperación el 10 de junio de 1964, con el objeto de mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades comunes, propias del grupo y de la comunidad. Su misión es brindar productos y servicios financieros competitivos para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo de la economía solidaria del Ecuador. Cuenta con la Calificación de Riesgos y Certificación ISO de Calidad 9001:2008. Ofrece los siguientes productos y servicios financieros. (El Sagrario, 2015)

- Cuenta Ahorro
- Cuenta Chiquiahorro
- Créditos Inmediatos
- Depósitos a Plazos
- Envíos Desde y Hacia el Exterior
- Pago de Impuestos
- Socio en Línea
- Alianza con Terceros
- Ahorro Programado

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA**

Su origen se da en torno de una agrupación de Trabajadores, aunque no era de tipo sindical, con el apoyo de la Iglesia Católica de la ciudad. Su misión es contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de los clientes y socios, satisfaciendo con eficiencia sus necesidades financieras. Los servicios que ofrecen son: (Oscos, 2015)

- **Ahorros:** Ahorro a la vista, cuenta infantil, certificado de depósito a plazo, certificado de depósito a plazo ahorro dorado.
- **Créditos:** Consumo, microcrédito, seguro desgravamen
- **Servicios financieros:** Tarjeta de débito, chequera virtual, transferencias, recaudaciones, pago de servicios, certificaciones de cuentas.

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA**

Es una empresa cimentada en principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al BIENESTAR de los socios, clientes y la sociedad. Los productos y servicios financieros que ofrecen son: (San Francisco, 2015)

- **Captaciones y ahorros:** Plan Futuro, Ahorro Futuro Décimos, Libretas de Ahorro, Inversiones a Plazo Fijo, Cuenta Infantil Panchito, Efectiahorro
- **Colocaciones:** Créditos de consumo, microcréditos.
- **Servicios financieros:** Pagos de Servicios, Cajero Automático y Tarjeta de Débito, Cuenta Chequera, Pagos Nóminas de Empresas, Ordenes de Pago a

través del Banco Central, Pago de Pensiones Escolares, Pagos de Giros al Exterior.

- **Servicios asistenciales:** Servicio Médico, Educación Cooperativa, Fondo Mortuario

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA**

Con 38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha en la Provincia de Tungurahua crearon Mushuc Runa, logrando el 17 de Diciembre de 1997 el reconocimiento oficial a través del acuerdo del Ministerio de Bienestar Social. Su misión es brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el sumak kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama. Entre los productos y servicios que ofertan se encuentran: (Mushuc Runa, 2015)

- Ahorro a la vista
- Depósitos a Plazo Fijo
- Certificados de Aportación
- Ahorro Encaje
- Ahorro Estudiantil
- Mushuc Tarjeta
- Capacitación a los Socios
- Créditos para toda Necesidad
- Remesas Internacionales

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.**

Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuatoriana desde 1984 ha logrado mantener una relación de confianza entre todos los socios que han creído en nosotros, siendo en la actualidad más de 145.000 miembros. En la actualidad cuenta con 9 agencias presentes en Quito, Ambato, Puyo, Latacunga, Guaranda, Guayaquil,

Píllaro, Pelileo y Baños, siendo una de las Cooperativas con mayor penetración en el país. Ofrece los siguientes productos y servicios financieros: (CCCA, 2015)

- Cuentas de Ahorro: Ahorros a la vista, gana ahorro, ahorro especial, chequera
- Inversión: Depósitos a plazo fijo
- Créditos: Microcréditos, crédito comercial
- Seguros: Seguro de salud, seguro exequial, seguro desgravamen
- Servicios financieros: Pago de servicios básicos, giros internacionales, transferencias bancarias, remesas, tarjeta de débito VISA, factoring, tienda virtual.

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.**

Cooperativa Ambato nace en la Comunidad de Chibuleo San Alfonso, parroquia Juan B. Vela, mediante un proceso organizativo, social, económico y con el objetivo de remediar necesidades familiares. En Enero del 2003 se reconoce como una sociedad con personería jurídica y sin fines de lucro. Luego se apertura la oficina matriz en la ciudad de Ambato en el mes de enero del año 2003, a fines del mismo año se abre una agencia en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. Los servicios que ofrecen son: (Cooperativa Ambato, 2015)

- Ahorros: ahorro a la vista, ahorro alcancía, ahorro gana más, depósito a plazo fijo.
- Créditos: Microcrédito, consumo, comercial.
- Servicios: remesas, pago del bono de desarrollo humano, sistema de pagos interbancarios, tarjeta de crédito ambacash.

#### **3.2.2.4. Productos y servicios**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua ofrece varios productos y servicios a sus socios/clientes, como se detalla en el numera 2.3., y se resumen a continuación:

DEPÓSITOS	PRÉSTAMOS	SOCIALES	COMISARIATO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro Cautivo</li> <li>• Libre Ahorro</li> <li>• Ahorro Futuro</li> <li>• Ahorro Junior</li> <li>• Transferencias y Giros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P. Ordinarios</li> <li>• P. Extraordinarios</li> <li>• P. Ahorro Futuro</li> <li>• P. Junior</li> <li>• Credi-Fácil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de Vida y Desgravamen</li> <li>• Servicio de Farmacia y Óptica</li> <li>• Cursos de Cooperativismo</li> <li>• Salón de Uso Múltiple</li> </ul>	<p>Abarrotes, embutidos, lácteos, conservas, mariscos, producto de higiene personal, ropa, calzado, etc.</p>

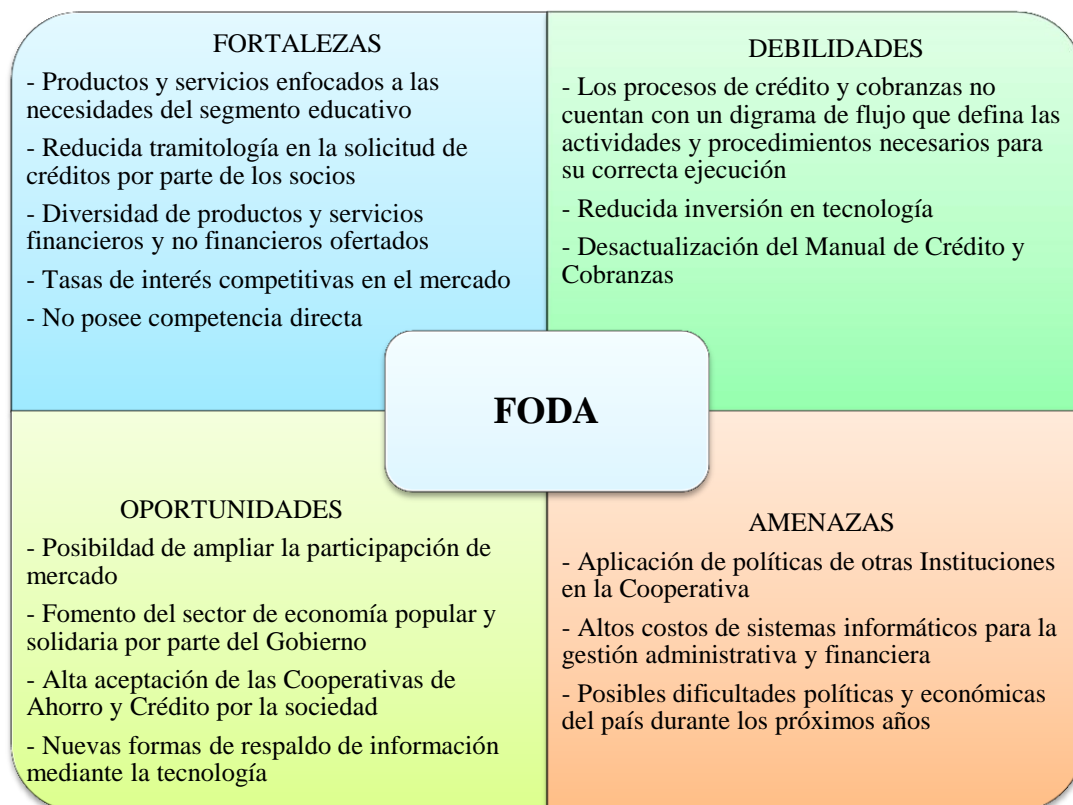
**Figura 17 Productos y Servicios COACET**

Fuente: COACET, 2015

### 3.3. MATRIZ FODA

Es una herramienta que permite conformar en una matriz el detalle de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el análisis interno y externo de un proyecto u organización, y permite visualizar la situación actual del objeto de estudio.

A continuación se presenta la matriz FODA, desarrollada en base al análisis situacional interno y externo, considerando las variables micro y macro económicas.



**Figura 18 Matriz FODA**



## **CAPÍTULO IV: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, se presenta a continuación el marco teórico y conceptual que se aplicará en el ejercicio práctico.

### **4.1. Auditoría de Gestión**

En un inicio la Auditoría se orientaba a asegurar el manejo del dinero y registro exacto de las transacciones, posteriormente se dirigió a la necesidad de tener seguridad del contenido de los estados financieros, con el tiempo continúa su evolución iniciando con la auditoría gubernamental.

En la actualidad la auditoría sigue evolucionando en el sector público y privado, hacia una orientación que además de dar fe sobre operaciones pasadas pretende mejorar operaciones futuras a través de recomendaciones tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de una organización. Este enfoque se lo ha denominado Auditoría de Gestión, también llamada por varios autores auditoría operacional, administrativa, de desempeño, de las 5 Es, integral, entre otras, con pequeñas diferencias entre ellas. (Maldonado, 2011, pág. 20)

Es así que la auditoría operacional o de gestión se convierte en uno de los instrumentos de asesoría gerencial más efectivos para asegurar el éxito de una gestión.

#### **4.1.1. Definición**

La auditoría operacional es el proceso de investigación que tiene por objetivo el examen y evaluación de la planeación, la organización, la dirección y el control de gestión de las operaciones por áreas funcionales o por procesos operativos en las organizaciones, su base son los criterios de economía, eficiencia, efectividad y equidad; su finalidad, emitir una opinión independiente, de asesoría, a la alta dirección, acerca de la validez del sistema de control integral en las entidades auditadas. (Pinilla, 1996)

Maldonado, 2011 define a la auditoría operativa como un examen objetivo y sistemático de evidencias que consiste en una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa o actividad, con el objetivo de facilitar el proceso de toma de decisiones o iniciar acciones correctivas.

Price Waterhouse indica que la auditoría integral consiste en la elaboración de “exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos”, que desde este punto de vista no tiene diferencias con lo que hemos denominado como Auditoría de Gestión.

Una vez analizados conceptos de varios autores se concluye que la Auditoría de Gestión es un examen objetivo y sistemático que se realiza a un área o proceso operativo de una organización, con el objetivo de evaluar su desempeño y emitir una opinión independiente, que permita coadyuvar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones y mejora continua.

#### **4.1.2. Importancia**

La importancia de la Auditoría de Gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. Esto considerando que no es suficiente únicamente contar con los recursos personales y productivos para realizar una actividad empresarial, sino que es necesario conocer a profundidad su uso y control, además de realizar evaluaciones para mejorar los procesos y alcanzar la máxima eficiencia. (Ruiz, 2014)

Ruiz también menciona que la Auditoría de Gestión contribuye con la dirección de la empresa para lograr una administración más eficaz, ya que permite descubrir deficiencias y aspectos a mejorar, para posteriormente asesorar a la gerencia adaptarse a un contexto cambiante.

En concordancia al criterio de Ruiz se establece que la Auditoría de Gestión es de gran una importancia para conocer la situación real acerca de cómo se está desempeñando una organización, y una vez identificados los punto débiles,

contribuye a la toma de decisiones gerenciales estableciendo posibles acciones de mejora o correctivas, para un desempeño óptimo de la organización.

#### **4.1.3. Objetivos**

Según lo propuesto por Pinilla, (1996) la auditoría operacional se enfoca en tres tipos de objetivos:

##### **Objetivos de corto plazo**

- Identificar problemas legales, de economía, de eficiencia, de efectividad y de equidad que estén afectando sensiblemente a la organización auditada.
- Formular recomendaciones oportunas para cada hallazgo identificado.
- Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión que requiera la entidad.

##### **Objetivos de mediano plazo**

- Mejorar la conciencia de control empresarial con el fin de construir y practicar una cultura integral de control.
- Fortalecer el sistema de seguridad de los recursos de la organización.
- Promover la legalidad, economía, eficiencia, efectividad y equidad.
- Estimular el compromiso del personal con el cumplimiento de objetivos y políticas establecidas.
- Mejorar los niveles de productividad, competitividad y calidad

##### **Objetivos de largo plazo**

- Facilitar los procesos de planeación estratégica y calidad total.
- Crear condiciones favorables para redefinir modelos de control a largo plazo.
- Facilitar la consolidación de una política de control de calidad y productividad con visión a largo plazo
- Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones

Como se puede observar la Auditoría de Gestión abarca diferentes enfoques, que van desde la evaluación del desempeño de un área o proceso específico, pasando por

la evaluación de control interno hasta la mejora continua y asesoramiento a la alta dirección en base al contexto interno y externo en el que se desarrolla la organización, que a largo plazo le permitirá alcanzar los niveles de eficiencia y productividad deseados.

#### **4.1.4. Normas de la Auditoría de Gestión**

La normativa de Auditoría de Gestión engloba los principios que orientan los trabajos de auditoría, estableciendo un marco conceptual para el análisis del área, proceso o actividades evaluadas en un período determinado. En general las normas que rigen la auditoría financiera son aplicables a la Auditoría de Gestión, en nuestro país estas normas son las siguientes:

**1**

**2**

**2.1**

**2.2**

**2.3**

**2.4**

**2.5**

**1.**

**2.**

**3.**

**3.2**

**3.3**

**3.4**

**3.5**

#### 4.1.4.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas:

El AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) ha expuesto el marco de referencia en las siguientes 10 normas de Auditoría generalmente aceptadas, como se detalló en el marco teórico, numeral 1.6.4.

NORMAS GENERALES	NORMAS DE TRABAJO DE CAMPO	NORMAS DE PRESENTACIÓN DEL INFORME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación técnica adecuada e Idoneidad.</li> <li>• Independencia.</li> <li>• Cuidado profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del Trabajo y Supervisión.</li> <li>• Comprensión del control interno.</li> <li>• Evidencia suficiente y competente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidad de las Declaraciones con NIC y NIIFS</li> <li>• Consistencia</li> <li>• Revelación suficiente</li> <li>• Expresión de la opinión</li> </ul>

**Figura 19 NAGA's**

Fuente: Altamirano, 2012

#### 4.1.4.2. Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA):

Las NIAA son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que se han convertido en un estándar internacional. La Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB), es la encargada de emitir estas Declaraciones que son aplicadas en el desarrollo de auditorías de tipo financiero, administrativo y en general a todas las clases de auditorías.

Las NIAAS incluyen varios aspectos como se detalla en el gráfico, y adicionalmente se explicaron de manera más amplia en el marco teórico, numeral 1.6.5., las normas que se ajustan de mejor manera a la Auditoría de Gestión.

<b>Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento</b>	
Asuntos introductorios	100 - 199
Responsabilidades	200 - 299
Planificación	300 - 399
Control Interno	400 - 499
Evidencia de Auditoría	500 - 599
Uso del Trabajo de otro auditor	600 - 699

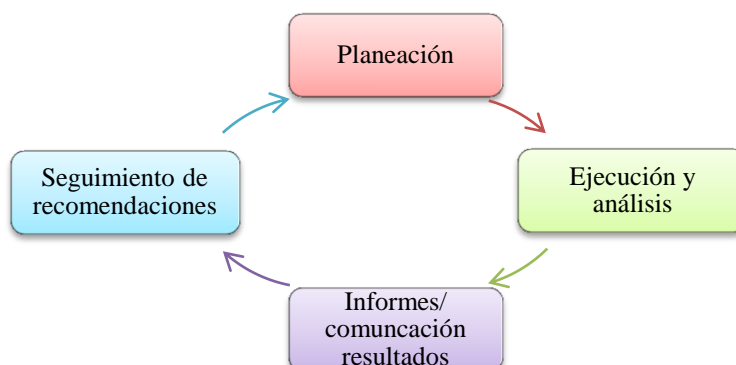
Conclusiones y dictamen de auditoría	700 - 799
Áreas especializadas	800 - 899
Servicios relacionados	900 - 999
Declaraciones internacionales de auditoría	1000 -1100

**Figura 20 NIAA's**

Fuente: AOB Auditores

## 4.2.Fases de Auditoría

La Auditoría de Gestión como cualquier otro tipo de auditoría necesita de una metodología o un proceso claramente definido para su aplicación, que según (Pinilla, 1996, pág. 150) permite facilitar el proceso de sistematización de las actividades del objeto de estudio y proponer las recomendaciones necesarias, evidentemente dentro del marco normativo de la auditoría. De forma gráfica las fases de auditoría son las siguientes:



**Figura 21 Fases De Auditoría**

Fuente: (Pinilla, 1996, pág. 151)

### 4.2.1. Planificación

La planificación es la primera fase del proceso de la auditoría y en ésta debe incluirse aspectos como: objetivos, estudio preliminar, evaluación del sistema de control interno, diseño de procedimientos/pruebas y papeles de trabajo.

De acuerdo a la NIA 300 (2013), Planificación de Auditoría de Estados Financieros, la planificación de auditoría implica el establecimiento de una estrategia global en relación con el encargo y desarrollo de un plan de auditoría, con el fin de que la auditoría sea realizada de manera eficaz.

La planificación de cada auditoría se divide en dos fases o momentos distintos, denominados planificación preliminar y planificación específica.

#### **4.2.1.1. Planificación Preliminar**

El propósito de la planificación preliminar es obtener información general sobre la entidad y las principales actividades de la organización auditada, con el fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría. En esta etapa las técnicas que generalmente se utilizan son las entrevistas, la observación y la revisión, con el objetivo de obtener información importante relacionada con el examen. (CGE)

La planificación preliminar representa el fundamento de la planificación específica y de las actividades que se realizarán en la ejecución de la auditoría, aquí se puede identificar la importancia del conocimiento de las actividades desarrolladas por la entidad y de la evaluación de los factores externos que tengan una influencia directa o indirecta sobre ésta.

Según el documento de planificación de auditoría publicado por la Contraloría General del Estado existen varios elementos que conforman el esquema de la planificación preliminar, y se consideran aplicables a este tipo de auditoría los siguientes (Contraloría General del Estado, 2001):

- Conocimiento de la entidad o actividad a examinar
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones y objetivos a cumplir
- Identificación de las principales políticas y prácticas: contables, presupuestarias, administrativas y de organización
- Determinación del grado de confiabilidad de la información producida
- Identificación de Riesgos Inherentes y Ambiente de Control

Dentro de las actividades que el auditor debe llevar a cabo al inicio de esta etapa, se incluyen las siguientes: (NIA 300)

- Aplicar procedimientos requeridos la NIA 220 relativos a la continuidad de las relaciones el cliente y el encargo específico de auditoría.

- Evaluar el cumplimiento de los requerimientos de ética aplicables, incluidos los relativos a la independencia, establecidos en la NIA 220
- Establecer un acuerdo de los términos del encargo, de acuerdo a lo requerido en la NIA 210

En esta fase es importante tener claro las actividades macro que son necesarias para lograr una planificación eficaz, se las divide en las siguientes partes según (Arens & Loebbecke, 1996):

- *Plan Previo:* Implica la aceptación del cliente o continuación de la auditoría para el cliente, la evaluación de las razones del cliente para realizar la auditoría y obtener una carta de compromiso y selección del personal para la ejecución de la auditoría.
- *Obtención de antecedentes:* Es esencial para realizar una auditoría adecuada obtener un conocimiento general y amplio del negocio del cliente y de la industria, así como de las operaciones de la compañía, que generalmente se logra mediante una visita a las instalaciones de la empresa. También se debe identificar si existen partes relacionadas (afectación en el riesgo inherente) y evaluar si es necesario recurrir a especialistas externos, por la naturaleza de las operaciones de la empresa.
- *Obtención de información sobre las obligaciones legales del cliente:* Incluye acta constitutiva y estatutos, documentos de las juntas de consejo directivo y de accionistas, y contratos.
- *Realización de procedimientos analíticos preliminares:* Sobre los aspectos más importantes de la empresa o procesos auditados, con el propósito de obtener información para evaluar el riesgo aceptable de auditoría y riesgo inherente, obtener suficientes evidencias y tener las bases para la asignación del personal y conseguir una carta de compromiso.

### **Archivos de Auditoría**

Altamirano (2012) divide los papeles de trabajo en tres tipos de archivos:

- **Archivo Permanente:** El archivo permanente de papeles de trabajo es una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría. Se debe



mantener un archivo permanente por cada empresa auditada (auditorías recurrentes), y su información se actualizará de manera continua.

De acuerdo a lo expresado por Arens, & Loebbecke (1996) el objetivo del archivo permanente es reunir datos históricos o continuos relativos a la presente auditoría, comúnmente incluyen: documentos legales de la compañía, análisis de años anteriores de importancia continua, información relacionada a la estructura de la empresa y control interno, y resultados de auditorías anteriores.

- **Archivo de Planificación:** Reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada.
- **Archivo corriente:** También denominado archivo presente mantiene todos los papeles de trabajo de la ejecución de la auditoría y que sustentarán el dictamen, los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría y al igual que los anteriores archivos los papeles de trabajo deben estar identificados con índices, referencias y marcas.

### **Riesgo Inherente**

Es una medida de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que existan errores importantes en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura de control interno. (Arens & Loebbecke, 1996)

Acorde a lo expuesto en el párrafo anterior se puede considerar que el riesgo inherente se relaciona con la naturaleza de las operaciones y contexto en el que desarrolla la empresa, en concordancia a lo expresado por Arens & Loebbecke (1996) por lo que el auditor deberá considerar varios factores importantes en la evaluación del riesgo inherente, entre ellos:

- Naturaleza de la empresa y operaciones
- Integridad de la administración
- Motivación del cliente
- Resultados de auditorías anteriores

- Partes relacionadas
- Operaciones no rutinarias

Si el auditor considera que existe una alta probabilidad de errores, sin tomar en cuenta los controles internos, se llega a la conclusión que el riesgo inherente es alto, en este caso es necesario aumentar las evidencias de auditoría y realizar procedimientos y pruebas con mayor profundidad para disminuir el riesgo de auditoría. Dicho en otras palabras el riesgo inherente se relaciona directamente con la cantidad de evidencia y pruebas e inversamente con el riesgo de detección planeada.

#### **4.2.1.2. Planificación Específica**

El propósito principal de la planificación específica es evaluar el control interno y los riesgos de la auditoría, y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos. La diferencia con la planificación preliminar es que en esta se evalúa a la entidad como un todo, en cambio, en la planificación específica se trabaja con cada componente en particular.

Las técnicas más aplicadas en esta etapa son la entrevista, la observación, la revisión selectiva, el rastreo de operaciones, la comparación y el análisis.

De acuerdo a lo establecido por la CGE, El programa de auditoría para la planificación específica incluye los siguientes elementos generales (Contraloría General del Estado, 2001):

- Consideración del objetivo general de la auditoría y del reporte de planificación preliminar
- Recopilación de información adicional por instrucciones de la planificación preliminar
- Evaluación de control interno
- Calificación del riesgo de auditoría
- Enfoque de la Auditoría y selección de la naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoría.

En esta parte es importante mencionar la NIA 315, que explica que el objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material. Aunque esta NIA se dirige a la auditoría financiera se aplica también en lo que corresponde a la Auditoría de Gestión.

#### **4.2.1.2.1. Control Interno**

El Conmitede Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations. COSO, en su estudio Control Interno: Marco Referencial define al Control Interno como:

Un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (COSO, 2014)

Por otro lado la NIA 6, sección 400 define al sistema de control interno como las políticas y procedimientos adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Una vez analizados varias definiciones del control interno es importante enfatizar que el control interno se ha definido como un proceso, es decir es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo; que incluye políticas, procedimientos y la participación del recurso humano de la entidad en todos los niveles, en busca del logro de objetivos organizacionales con un grado de seguridad razonable, es decir el control interno no puede proporcionar una seguridad absoluta del logro de estos objetivos.

Se entiende como el “logro de objetivos” en las áreas de presentación de informes financieros, operaciones y cumplimiento de leyes y regulaciones, lo que implica la aplicación de métodos de delegación de autoridad y asignación de responsabilidades, y técnicas y mecanismos de inspección y análisis de las operaciones y actividades que realiza la empresa.

### **Objetivos de Control Interno**

Desde la perspectiva del marco de gestión de riesgos COSO II, divide los objetivos corporativos en cuatro categorías:

- ***Estrategia:*** Se refiere a los objetivos establecidos al más alto nivel, relacionados con la misión y visión
- ***Operaciones:*** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos
- ***Información:*** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada
- ***Cumplimiento:*** Relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

### **Elementos del control interno**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), formado por asociaciones profesionales dedicadas al estudio de sistemas de control y análisis de riesgos empresariales desarrolló una metodología para abordar la gestión de riesgos en las empresas, denominada Enterprise Risk Management Framework, comúnmente conocida como COSO II o ERM.



**Figura 22 COSO ERM**

**Fuente:** [www.itconsultinglatam.com](http://www.itconsultinglatam.com), 2015

El modelo COSO II interrelaciona cada uno de los objetivos mencionados anteriormente con los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos, que se los considera como los elementos del control interno, y se describen a continuación:

- **Ambiente de Control**

El ambiente interno de la compañía es la base para el resto de elementos, porque en este se establece la filosofía de la gestión de riesgos de la empresa en función de su cultura y apetito al riesgo, es así que este elemento se convierte en determinante en las conductas y procedimientos de control interno. Los principales factores del ambiente de control son (Altamirano, 2012):

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento.
- La integridad, valores éticos, competencia profesional y el compromiso del personal
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración
- El grado de documentación de políticas y decisiones

Al existir las condiciones adecuadas en el ambiente de control estas contribuyen a la confiabilidad del auditor en los sistemas de control y calificar adecuadamente los riesgos existentes.

- **Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos deben establecerse antes de que la dirección identifique eventos potenciales que impidan su consecución, y deben estar alineados a la estrategia, misión y visión organizacional, y deben ser consecuentes con el riesgo aceptado.

- **Identificación de eventos**

De acuerdo a lo expresado por Abella (2006) la incertidumbre siempre está presente, por ende se debe considerar los aspectos externos económicos, políticos, sociales, etc. y los aspectos internos como infraestructura, personal, procesos, tecnología etc. que afecten a la consecución de objetivos de la empresa. Además es imprescindible identificar si estos acontecimientos son positivos o negativos, es decir que pueden implicar una oportunidad o un riesgo para la empresa.

- **Evaluación de Riesgos**

Para identificar el efecto que tengan los acontecimientos en la consecución de objetivos, es necesario evaluarlos desde una doble perspectiva: impacto y probabilidad de ocurrencia. Para realizar esta evaluación se utilizan técnicas cualitativas y cuantitativas y se gestionan inicialmente en el riesgo inherente, es decir antes de aplicar controles, y posteriormente en el riesgo residual, es decir tras el establecimiento de medidas de control. (Abella, 2006)

- **Respuesta al riesgo**

Se puede generar una respuesta al riesgo en cuatro categorías:

- *Evitar*: Discontinuar las actividades que generar el riesgo
- *Aceptar*: No se adoptan acciones para modificar el impacto o probabilidad del riesgo

- *Reducir*: Se toman acciones para disminuir el impacto o probabilidad del riesgo
- *Compartir*: Se comparte una porción del riesgo para reducir su impacto o probabilidad.

La respuesta depende de cada situación y estarán de acuerdo al riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad, adicionalmente se deberá realizar una reevaluación del riesgo residual.

#### - **Actividades de control**

Constituyen las políticas y procedimientos necesarios para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido adecuada. Estas actividades se deben establecer en toda la organización, en sus niveles y funciones.

De acuerdo a lo expresado por Altamirano (2012) los procedimientos o actividades de control proporcionan seguridad razonable de que se alcancen los objetivos (efectividad) dentro de condiciones de honestidad (ética), competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente (ecología).

Se pueden establecer diversos tipos de control: Preventivo / Correctivos, Manuales / Automatizados o informáticos, y Gerenciales o directivos.

#### - **Información y comunicación**

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para permitir la consecución de objetivos, para lo cual es necesaria la existencia de óptimos sistemas de información, que incluyan métodos, procedimientos y registro de información.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de forma oportuna, para que el recurso humano conozca el papel que desempeña, sus funciones y responsabilidades y cuente con la información oportuna para orientar sus acciones en conjunto hacia el logro de objetivos. (Altamirano, 2012)

### - **Monitoreo**

Es el último componente del control interno y se encarga de evaluar su calidad para asegurar su correcto funcionamiento y los resultados a lo largo del tiempo y se puede determinar si es necesario hacer modificaciones.

El monitoreo se puede realizar mediante actividades permanentes y evaluaciones separadas. El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión o gerencia realizadas de forma regular como el monitoreo continuo de quejas o revisión de razonabilidad de informes, y las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo de forma no rutinaria, como auditorías periódicas. (Whittington & Pany, 2000)

### **Limitaciones del Control Interno**

El control interno puede ser efectivo para evitar errores, fraude y asegurar la confiabilidad de la información, sin embargo se debe reconocer que existen limitaciones inherentes al control interno que pueden provenir de hechos como el juicio erróneo en la toma de decisiones, la relación costo – beneficio para la aplicación de controles, errores humanos, evasión de controles por colusión, entre otros, por las cuales el riesgo de control no puede ser cero.

### **Técnicas de evaluación del Control Interno**

Para evaluar un sistema de control interno y determinar si es adecuado y está funcionando de manera óptima se puede utilizar diferentes técnicas, entre ellas:

#### - **Cuestionarios:**

Permiten realizar una evaluación del sistema de control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa, según Altamirano (2012) para esta técnica deben considerarse los siguientes aspectos:

- Se deben aplicar a los funcionarios relacionados al área auditada, incluyendo personal administrativo.
- Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.



- Diseño de preguntas aplicable y repreguntas para establecer su consistencia
- Obtener firmas de los funcionarios entrevistados.

#### - **Flujogramas**

Es una representación gráfica secuencial de un conjunto de actividades de un sistema a través de la utilización de símbolos. También se denominan diagramas de secuencia y son consideradas como una herramienta para levantar información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de una organización. Según Altamirano (2012) para esta técnica deben considerarse varios aspectos, entre ellos:

- Descripción secuencial de los procedimientos a través del sistema.
- Demostrar cómo se llevan los archivos y cómo se preparan los informes.
- Demostrar el flujo de documentos entre unidades o áreas.
- Identificar el puesto y responsables del procedimiento.
- Para identificar los controles principales, el auditor debe recoger la información de las transacciones como la documentación y formatos.
- Para actualizar los flujogramas se obtiene la información mediante entrevistas sobre los procedimientos y realizando una revisión los manuales.

#### - **Narrativas**

Consiste en elaborar un papel de trabajo en el que se resume y describe de forma detallada las características del sistema de control interno, incluyendo funciones, procedimientos, actividades, archivo, responsables, normativa, entre otros. También es importante al final resaltar de forma analítica las fortalezas y debilidades encontradas y señalar la efectividad de los controles existentes.

## **Riesgo de Control**

El riesgo de control es una medida de la probabilidad que errores superiores a un monto tolerable no sean prevenidos o detectados por la estructura del sistema de control interno. Para Arens & Loebbecke (1996) el riesgo de control representa:

- Una evaluación de la eficacia de la estructura de control interno para prevenir o detectar errores.
- La intención del auditor para hacer la evaluación en un nivel inferior al 100% (es decir que exista un grado de confianza en los controles existentes)

La relación entre el riesgo de control y el riesgo de detección planeada es inversa, mientras que la relación entre el riesgo de control y la cantidad de evidencias es directa. Cuanto más eficaz sea la estructura de control interno, menor será el factor de riesgo que se asigne al riesgo de control.

Para determinar el riesgo de control es necesario realizar tres cosas: conocer ampliamente la estructura del control interno, evaluar su funcionamiento, y poner a prueba la eficacia de los controles internos. Si al final se determina que el sistema de CI es sólido se puede establecer un riesgo de control menor al máximo (100%) en base a los resultados obtenidos.

En conclusión el riesgo de control es la posibilidad de que exista información distorsionada a pesar de los controles existentes, y dependiendo de este se aplicarán una cantidad mayor o menor de procedimientos en la ejecución de la auditoría.

### **4.2.2. Ejecución**

Denominada también trabajo de campo, consiste en la aplicación de procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, que generalmente se realizan en las instalaciones del ente auditado, con base en los programas de auditoría que se elaboró para cada rubro o proceso auditado. Esto se realiza con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes, que permitan emitir una opinión profesional, conclusiones y recomendaciones del área auditada. (Altamirano, 2012)

Durante esta fase el auditor detecta, mediante las pruebas y procedimientos aplicados las falencias existentes para plasmarlos como hallazgos de auditoría que

posteriormente serán presentados en los informes. El análisis de la información que el auditor realice debe tener el sustento técnico, legal, normativo relacionado al área auditada y basado en los conceptos de eficiencia, efectividad y economía de las operaciones.

De esta manera la ejecución se convierte en la parte central de la auditoría y de acuerdo a Redondo, Llopart, & Duran (1996) comprende las siguientes actuaciones:

- Recopilación de evidencias.
- Medidas del trabajo.
- Evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía.
- Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados conseguidos.
- Valoración de resultados y al análisis de causas y efectos, para emitir las conclusiones y recomendaciones.

#### **4.2.2.1. Programas de Auditoría**

De acuerdo a la CGE El programa de auditoría es un enunciado lógico ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados, así como la extensión y oportunidad de su aplicación. (Contraloría General del Estado, 2001)

Constituyen esquemas detallados por adelantado del trabajo a efectuarse y contienen objetivos y procedimientos que guían el desarrollo de la auditoría, es así que se los considera como una guía de los procedimientos a ser aplicados durante el examen y sirven como registro permanente del trabajo realizado por el auditor.

Para preparar los papeles de trabajo se debe partir de la fase de planificación, en base a los resultados de la evaluación de control interno, dependiendo si se tiene un alto o grado bajo de confianza en estos se incluirá en los programas de auditoría las pruebas y procedimientos necesarios para cada caso, los mismos que se organizarán en un orden eficiente y se determinará la distribución y alcance específico del trabajo.

Entre los propósitos de los programas de auditoría, establecidos por la CGE, se encuentran:

- Proporcionar un plan sistemático del trabajo de cada componente, área o rubro a examinarse.
- Responsabilizar a los miembros del equipo por el cumplimiento eficiente del trabajo encomendado
- Servir como un registro cronológico y organizado de las actividades
- Constituir el registro del trabajo desarrollado y la evidencia del mismo

### **CONTENIDO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Un programa de Auditoría debe contener lo siguiente:

- Introducción y antecedentes: Historia de la entidad u operación, objetivos actuales, objetivos locales, otra información necesaria para el Auditor.
- Objetivos de la Auditoría: Generales y Específicos.
- Definición de Términos.
- Instrucciones especiales: Responsabilidad de cada funcionario de Auditoría; trabajos que deberán realizarse en cada área o dependencia administrativa.
- Procedimientos de Auditoría: Métodos concretos que han de utilizarse para obtener datos comparables.

#### **4.2.2.2. Pruebas de Auditoría/ Procedimientos**

Según Altamirano (2012) son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria, y su aplicación depende de la evaluación del sistema de control interno y de la determinación del riesgo de auditoría.

Existen diferentes tipos de pruebas que el auditor puede utilizar, dependiendo del área que se esté evaluando y del grado de confianza en el sistema de control interno de la organización auditada. Estas herramientas que permiten obtener la evidencia de auditoría pueden ser dos clases: pruebas de controles o cumplimiento y pruebas sustantivas, que se detallan a continuación.

## **Pruebas de Controles**

De acuerdo a De Lara Bueno (2007), las pruebas de cumplimiento tienen como objeto obtener evidencia de que los procedimientos de control interno se están aplicando de la forma establecida, y buscan asegurarse de la existencia, efectividad y continuidad del sistema de control interno, en otras palabras se pretende evidenciar que:

- El control existe.
- El control está funcionando con eficacia.
- La continuidad durante todo el periodo.

Observando esto, el auditor planea y aplica las pruebas de controles para identificar como se encuentra el sistema de control interno, y las evidencias que obtenga como resultado le permitirán fundamentar el informe de auditoría. Estas pruebas se aplican en conjunto con los cuestionarios, observaciones, indagaciones y flujogramas, ya que mediante los controles de registros, seguimiento de documentos, conciliaciones, informes y otros se verifica el correcto funcionamiento de los controles.

En la auditoría de gestión este tipo de pruebas son las más aplicadas, ya que se trata de la evaluación de procesos operativos, los diagramas de flujo constituyen un instrumento muy importante para conocer cómo se están desarrollando los procesos e identificar los puntos críticos de control, en los cuales se deberá analizar los aspectos que generen riesgos para el cumplimiento de objetivos.

## **Pruebas Sustantivas**

Según De Lara, (2007) el objeto de las pruebas sustantivas es obtener evidencia de la integridad, exactitud y validez de la información financiera auditada.

Existen dos clases de pruebas sustantivas (De la Peña, 2011):

- Pruebas sobre las transacciones: Buscan comprobar entre los principales aspectos la existencia de las transacciones, su registro íntegro, la correcta valoración de elementos patrimoniales, adecuada medición y registro de

ingresos y gastos, y en general la correcta presentación de las transacciones de acuerdo a la normativa existente.

- Pruebas sobre saldos finales: Su objeto es comprobar la razonabilidad de los saldos de las cuentas anuales.

Para realizar las pruebas sustantivas se pueden utilizar técnicas como cálculos, conciliaciones, confirmaciones, análisis, muestreo, entre otros. Concluyendo, este tipo de pruebas se enfoca en la razonabilidad y validez de las transacciones y saldos de las cuentas que se presentan en los estados financieros, y por ende se aplican principalmente en las auditorías financieras. Sin embargo desde el punto de vista de la Auditoría de Gestión (Pinilla, 1996) este tipo de pruebas se pueden aplicar en base a los parámetros de medición una auditoría operacional: economía, eficiencia, efectividad y equidad de las operaciones, es decir se enfocan en evaluar los resultados de los procedimientos o procesos auditados.

### **De doble propósito**

Comprenden la combinación de pruebas de cumplimiento y sustantivas. Desde la perspectiva de la Auditoría de Gestión este tipo de pruebas permiten examinar y evaluar simultáneamente los procedimientos operativos y de control y el nivel de economía, efectividad y equidad de las operaciones en consistencia con el avance de las ciencias administrativas. (Pinilla, 1996)

### **4.2.2.3. Papeles de Trabajo**

De acuerdo a lo expresado por Pinilla, (1996) se denominan son todos los documentos de origen interno o externo, preparados o no por el auditor, que contienen información relacionada con el trabajo de auditoría y que pueden ser organizados en el archivo permanente y corriente.

Son los archivos que guarda el auditor de los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes a las que se llegaron en la auditoría, su objetivos es permitir al auditor garantizar de forma adecuada que el trabajo se hizo de acuerdo a las normas establecidas.

Específicamente, los papeles de trabajo se los considera como (Arens & Loebbecke, 1996)

- Base para la planificación de auditoría.
- Registro de evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas
- Datos para determinar de forma adecuada el informe de auditoría
- Base para el análisis de supervisores y clientes.

Whittington & Pany (2000) mencionan que algunos lineamientos para la preparación de los papeles de trabajo que cumplan con las normas profesionales, entre ellos:

- Para cada tema debe prepararse un papel de trabajo apropiadamente identificado, es decir, utilizando un encabezado con el nombre de la compañía, descripción de la información presentada, y fecha o periodo evaluado.
- Mantener una identificación completa del papel de trabajo, los empleados entrevistados y lugares visitados.
- La persona que elabora y el revisor del papel de trabajo deben consignar la fecha y firma o iniciales de la persona.
- Los papeles deben estar referenciados adecuadamente, manteniendo un orden e identificando claramente los enlaces de información entre los papeles de trabajo.
- Explicación del trabajo realizado, y comentarios o conclusiones claras como resultado de los procedimientos realizados en el papel de trabajo.
- Utilización de marcas de auditoría (símbolos) para identificar aspectos específicos del trabajo realizado, incluyendo la leyenda que explique su significado.

En concordancia con los enunciados anteriores, los papeles de trabajo constituyen la documentación completa, clara y organizada, obtenida y/o elaborada por el auditor durante la ejecución de su trabajo, que posteriormente debe constituir una justificación (evidencia) suficiente y competente de la opinión expresada en el informe de auditoría. Es así que se los considera como una herramienta de vital

importancia para el auditor y un vínculo entre los registros (información) del cliente y el informe de auditoría.

La información registrada en los papeles de trabajo tiene gran importancia y confidencialidad, por lo que se debe mantener el cuidado pertinente y no debe ser divulgada, y son de propiedad del auditor, no del cliente.

### **Evidencia de Auditoría**

De acuerdo a la NIA 500, la evidencia de auditoría es la “información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información.”

Se considera evidencia a cualquier información que corrobora o refuta una afirmación, pero de acuerdo a las NIA, la evidencia de auditoría que se obtiene de la aplicación de los procedimientos de auditoría debe ser *suficiente y adecuada*, lo cual incluye varias consideraciones según Whittington & Pany (2000):

- La **suficiencia** es la medida cuantitativa de la evidencia de auditoría. La cantidad necesaria de evidencia de auditoría depende de la valoración realizada por el auditor de los riesgos de incorrección (cuanto mayores sean los riesgos, será necesaria mayor cantidad de evidencia), así como de la calidad de dicha evidencia de auditoría (cuanto mayor sea la calidad, menor podrá ser la cantidad necesaria). (NIA 500: Evidencia de Auditoría).
- Para que la evidencia sea **adecuada** (competente) esta debe ser relevante y válida, para lo cual debe relacionarse con el objetivo de la auditoría que se está probando. La validez de la evidencia depende de las circunstancias en las que ésta se obtiene:
  1. La evidencia de fuentes independientes externas al ente auditado proporciona mayor seguridad que la obtenida únicamente dentro de la compañía.
  2. Cuanto más efectivo sea el control interno, mayor será la confiabilidad de los registros y documentos internos



3. La evidencia obtenida directamente por el auditor mediante la utilización de técnicas es más persuasiva que la obtenida de segunda mano.

Según la NIA 500, existen diferentes **fuentes de información**, y de esto también dependerá la calidad de la evidencia que se obtenga:

- Evidencia obtenida mediante la aplicación de procedimientos
- Evidencia de fuentes independientes de la entidad auditada (confirmaciones de terceros, informes de analistas, etc.)
- Evidencia generada internamente por la organización (registros, reuniones, etc.)

En resumen, la evidencia constituye el sustento de las conclusiones en las que se basa la opinión del auditor (expresada en el informe), debido a su gran importancia debe ser relevante y confiable y presentarse en la cantidad adecuada. Es importante indicar que estas características de la evidencia dependen de las circunstancias concretas en las que se obtiene como el origen y naturaleza de la información.

#### **4.2.2.4. Hallazgos**

En auditoría operacional o de gestión el término hallazgos se refiere a los aspectos favorables o desfavorables respecto al manejo administrativo, desempeño operativo y resultados de una gestión. (Pinilla, 1996, pág. 147).

Un hallazgo debe connotar situaciones críticas que pueden ser deficiencias y/o debilidades de control de gestión y que tienen un efecto en los resultados del área auditada y consecuentemente en toda la organización. En los hallazgos es necesario evidenciar las debilidades de control que afecten a los resultados de la gestión de un área (o proceso) en aspectos de legalidad, economía, eficiencia, eficacia, etc.

Para ser relevante y útil, un hallazgo debe cumplir los siguientes requisitos:

- Basarse en evidencias concretas
- Ser comunicadas a la dirección
- Ser convincentes

Los atributos o componentes básicos de un hallazgo son (Pinilla, 1996, pág. 149)

- **Condición:** Es la situación encontrada por el auditor respecto a la operación o actividad auditada, refleja el grado en el que se están logrando los criterios, se puede encontrar que los criterios se están logrando de forma satisfactoria o solo parcialmente.
- **Criterio:** Indica cómo deben ser las cosas. Está dado por normas o instrumentos con los que el auditor evalúa la condición hallada. Entre los criterios más usuales están las leyes, reglamentos, objetivos, políticas, el sentido común, la experiencia del auditor, las opiniones independientes de expertos.
- **Causa:** Es el origen, razones o motivos por los cuales se generó la desviación o el criterio encontrado. Este atributo es importante ya que el auditor operacional debe trabajar fundamentalmente sobre las causas de los problemas para diagnosticarlos y poner el tratamiento adecuado.
- **Efecto:** Es esencialmente la diferencia entre la condición y el criterio, es decir entre “lo que es” y “lo que debería ser”. Debe expresarse en lo posible en términos cuantitativos para persuadir a la gerencia de la necesidad de tomar acciones correctivas en el corto plazo.

Una vez analizados los atributos del hallazgo se realiza la redacción de las conclusiones y recomendaciones.

- **Conclusiones:** Son los juicios emitidos por el auditor, basados en los hallazgos, una vez realizada la evaluación los atributos y comentarios de la entidad. En otras palabras es la sinopsis de los hallazgos haciendo énfasis en el impacto adverso para la organización.
- **Recomendaciones:** Son las sugerencias del auditor sobre los problemas identificados, con el fin de que sean corregidos oportunamente para asegurar una gestión de éxito. De esta forma el auditor no solamente identifica problemas sino que también emite sugerencias de soluciones a éstos, para que la administración y la gerencia pueda tomar decisiones adecuadas.

#### **4.2.2.5. Riesgo de Detección**

En palabras sencillas es el riesgo de que los auditores no logren detectar errores existentes con los procedimientos de auditoría. De acuerdo a la NIA 200, el riesgo de detección es “el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo no detecten la existencia de una incorrección que podría ser material, considerada individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones”.

Acorde a lo mencionado en la NIA 200, El nivel aceptable de riesgo de detección debe ser inversamente proporcional a los riesgos incorrección material, es decir si existe un mayor riesgo inherente o de control, debe ser menor el riesgo de detección aceptable y, en consecuencia, se requiere que las evidencias sean mayores y más convincentes.

Para lograr un riesgo de detección bajo pueden influir aspectos como realizar una planificación adecuada, una adecuada asignación del equipo de auditoría, el escepticismo profesional, la supervisión y revisión del trabajo, entre otros, que contribuyen a mejorar la eficacia de un procedimiento de auditoría y de su aplicación, es decir reduce la posibilidad de que el auditor pueda elegir un procedimiento inadecuado o aplicar incorrectamente un procedimiento o malinterpretar los resultados.

En conclusión, el riesgo de detección es “manejable” por el auditor, ya que depende de él depende los procedimientos que se apliquen, pero hasta cierto punto, porque no se puede eliminar este riesgo, únicamente reducirlo para confiar en que se han aplicado los procedimientos adecuados de forma correcta y se han obtenido resultados reales.

#### **4.2.2.6. Riesgo de Auditoría**

Según la NIA 200 el riesgo de auditoría es el riesgo de que el auditor exprese una opinión de auditoría inadecuada cuando los estados financieros contienen incorrecciones materiales. Está en función del riesgo de incorrección material y del riesgo de detección.

Generalmente se utilizan escalas cualitativas, como riesgo alto, medio y bajo para la medición de los riesgos, pero también se utiliza un enfoque cuantificado para medir el riesgo de auditoría, de la siguiente manera (Whittington & Pany, 2000):

$$RA = RI \times RC \times RD$$

RA = Riesgo de Auditoría

RI = Riesgo Inherente

RC = Riesgo de Control

RD = Riesgo de Detección

De acuerdo a lo expresado por según Arens & Loebbecke (1996) pág. 270, el riesgo aceptable de auditoría es la medida de disponibilidad del auditor par aceptar que los estados financieros (área/proceso auditado) contiene errores importantes después que ha terminado la auditoría y se ha emitido una opinión.

El riesgo de que se exprese una opinión inadecuada (riesgo de auditoría) resulta cuando existe un error material y este ha evadido los controles de la empresa y los procedimientos realizados por los auditores. El riesgo inherente y de control están en función de la organización auditada y su entorno de operaciones, mientras que el riesgo de detección está en función de la efectividad de los procedimientos aplicados.

Al lograr un riesgo de auditoría aceptablemente bajo, se considera que existe mayor seguridad que el área auditada no contienen errores importantes, sin embargo este riesgo no puede ser cero, y por ende no se puede garantizar una ausencia total de errores. Esto se debe a que se examina parte de la información y no su totalidad, además de que existen limitaciones inherentes a la auditoria que según la NIA 200, surgen de la naturaleza de la información, la naturaleza de los procedimientos, y las limitaciones de tiempo y costo de la auditoría.

#### **4.2.3. Comunicación de Resultados**

Se considera a la comunicación de resultados como un elemento muy importante, ya que en esta fase se elabora el informe de auditoría, que posteriormente

es comunicado a los funcionarios de la entidad auditada, y contiene los resultados (comentarios, conclusiones y recomendaciones) de todo el proceso de auditoría.

En la auditoría operacional o de gestión, como lo expresa Pinilla (1996) pág. 155 los hallazgos se van informando en la medida en que se detectan, de esta manera la gerencia está informada y puede tomar decisiones oportunas. Al finalizar el proceso se presenta el informe completo de la auditoría.

#### **4.2.3.1. Informe Borrador**

El borrador del informe es la versión final de los hallazgos encontrados en la auditoría. Además se convierte en la base para preparar el informe final, por lo que su redacción debe ser clara y objetiva.

Debe ser redactado por personas calificadas, es decir el auditor que tenga un entendimiento completo del trabajo realizado, ya que se lo realiza en base a los papeles de trabajo y debe incluir la descripción de los problemas, las recomendaciones para corregirlos y si existen los comentarios u opiniones de la empresa auditada, se deben tomar en cuenta para la elaboración del informe final, sin disminuir la eficacia de la auditoría. (Olvera et al., 2004)

Para la preparación de los hallazgos presentados en el informe borrador, se debe verificar que exista suficiente evidencia y sustento, que los hallazgos encontrados hayan sido preparados de forma adecuada, y se debe determinar que las causas, efectos y recomendaciones sean apropiados. Finalmente, este informe es discutido con la gerencia o los involucrados en la auditoría para asegurarse que los hallazgos sean reales y estas son aceptados por el área o empresa auditada.

#### **4.2.3.2. Informe Final**

Es la narración escrita y/o verbal sobre los resultados del estudio integral realizado, describiendo los problemas y sugerencias derivadas del criterio del auditor, enfatizando que estas deben estar suficientemente respaldadas en los papeles de trabajo. Su finalidad es comunicar los resultados relevantes del trabajo realizado y convertirse en una herramienta para la toma de decisiones. (Olvera et al., 2004)

EL informe debe contener de forma clara el alcance, diagnóstico, conclusiones y recomendaciones derivadas de los hallazgos, además acorde a lo mencionado Pinilla (1996) se debe tomar en cuenta los siguientes puntos (pág. 156):

- Puntualizar los aspectos significativos tendientes a la mejora de procesos operativos.
- Limitar el informe a los hallazgos que afecten a los resultados de la gestión
- Utilizar terminología clara y fácil de comprender
- No formular críticas sin las correspondientes evidencias y recomendaciones
- El informe debe ser analizado por el equipo y las personas afectas con las observaciones
- Obtener la aceptación de los funcionarios afectados por las recomendaciones del auditor para asegura una rápida y efectiva atención de la dirección.

Resumiendo, el informe representa el resultado final del trabajo realizado por el auditor, el mismo que debe ser claro, objetivo y estar debidamente sustentado, el informe presenta la opinión profesional o dictamen del auditor respecto a los aspectos examinados. Además debe enmarcarse en los objetivos preestablecidos de la auditoría y referirse a los problemas de legalidad, economía, eficiencia y efectividad relacionadas al proceso o área evaluada, y presentar recomendaciones para la toma de acciones correctivas necesarias.

#### **4.3. Indicadores de Gestión**

El uso de indicadores en la auditoría administrativa se debe a la necesidad de contar un instrumento que permita establecer un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización. En este sentido, aporta elementos para promover la mejora continua de los procesos, bienes o servicios, el empleo adecuado de recursos y permite ampliar la posibilidad de cambios para lograr el cumplimiento de objetivos. (Franklin, 2007)

De esta forma, se puede decir que los indicadores de gestión son de gran importancia para una organización, si son construidos e interpretados de forma adecuada permiten conocer el nivel de desempeño (eficacia, eficiencia y economía) de un proceso, y se convierte en el punto de partida para implantar acciones de

mejora con los resultados obtenidos. También puede contribuir en el proceso de planificación y presupuestos.

El fin principal de los indicadores de gestión en el proceso administrativo es poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus componentes. (Franklin, 2007)

### **Características de los indicadores de gestión**

Para que un indicador refleje la realidad e forma adecuada debe cumplir con varias características y condiciones, entre ellas:

- Estar relacionados con los fines operativos de la organización.
- Ser específicos, cuantificables y estandarizados para obtener información válida y comparable
- Ser simples y consistentes en su objetivo
- Ser útiles para la toma de decisiones y no tener sesgos matemáticos
- Justificable en relación al costo – beneficio

Además, los indicadores deben reunir los atributos de pertinencia, precisión, oportunidad, confiabilidad y economía, para que sean entendibles para quienes lo utilizan. Existen varios tipos de indicadores según Hurtado (2005):

- Indicadores de Eficiencia: Permiten evaluar la gestión en lo referente a la optimización de recursos
- Indicadores de Eficacia: Permiten evaluar la calidad de la gestión en términos de los atributos propios de sus resultados
- Indicadores de efectividad: Permiten evaluar el impacto de la misión u objetivos de los procesos.

## **CAPÍTULO V:**

### **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE TUNGURAHUA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”**

Este capítulo tiene como objetivo el desarrollo de la Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranzas de la COACET a fin de emitir conclusiones y recomendaciones en beneficio de la Cooperativa.

#### **5.1. PLANIFICACION PRELIMINAR DE AUDITORÍA**

La planificación preliminar se realiza con el objetivo de recopilar la información general de la entidad auditada y sus principales actividades, identificando de esta forma las condiciones en las que se encuentra.


**5.**


**5.1.**

##### **5.1.1. Programa Preliminar de Auditoría**


El Programa Preliminar de Auditoría a ser aplicado en el análisis de las áreas examinadas de la Cooperativa son las siguientes:





 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Programa Preliminar de Auditoría</b> Audit & Consulting S.A. Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014					
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>PP</b>  <b>1/2</b> </div>					
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener conocimiento de la empresa y el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Identificar de forma global las condiciones existentes para la ejecución de la auditoría</li> <li>• Recopilar la información necesaria para formar un criterio sobre las áreas sometidas a evaluación</li> </ul>					
Nº	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Observación
1	Visita previa a las instalaciones de la Cooperativa, para realizar la respectiva observación y realizar la cedula narrativa.	PP.1	D.V.	01/12/2015	
2	Entrevistar a las autoridades y a los directores de las áreas a examinar.	PP.2	D.V.	01/12/2015	
3	Obtener la documentación referente a la base legal de la empresa (estatutos, manuales de procedimientos, planificación estratégica, etc.).	PP.3	D.V.	03/12/2015	
4	Obtener información de la actividad que realiza la Cooperativa	Capítulo II	D.V.	03/12/2015	
5	Solicitar la estructura orgánica de la Cooperativa	PP.4	D.V.	04/12/2015	
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 01/12/2015 Fecha: 05/12/2015	


 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Programa Preliminar de Auditoría</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014					
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>PP</b>  <b>2/2</b> </div>					
Nº	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Observación
6	Realizar el análisis interno de la Cooperativa en lo referente a los procesos.	PP.5	D.V.	07/12/2015	
7	Realizar la matriz de Riesgo Preliminar (RI)	PP.5	D.V.	09/12/2015	
8	Evaluar el Riesgo Inherente	PP.6	D.V.	09/12/2015	
9	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la Auditoría de Gestión.	PP.7	D.V.	09/12/2015	
10	Elaborar el Plan Global de Auditoría.	PP.8	D.V.	10/12/2015	
11	Recopilar documentación e información sobre el contrato de la auditoría.		D.V.	14/12/2015	
12	Recibir la notificación de aceptación de los servicios de auditoría por parte de la Cooperativa y elaborar el Contrato		D.V.	17/12/2015	
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 01/12/2015 Fecha: 05/12/2015	


### 5.1.1.1. Conocimiento Preliminar

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Cédula Narrativa – Visita Previa</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>PP.1</b> <b>1/2</b>
<p>El día 14 de Diciembre del 2015, siendo las 09:00 de la mañana se realizó una visita a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., ubicada en la Av. Las Américas y Bolivia, de la ciudad de Ambato, con autorización del Ing. Pablo Apráez, Gerente General de la Cooperativa.</p> <p>En la visita se pudo observar que las instalaciones están divididas en 2 partes, en una se ofrece los servicios de comisariato y la otra sección está destinada para los servicios específicamente de la Cooperativa, es decir las cajas, crédito y personal administrativo. En estas áreas se observó que existen espacios adecuados para el personal y equipos de trabajo necesarios, además de un orden y limpieza en cada uno de ellos.</p> <p>El área de crédito pertenece al departamento de Negocios de la Cooperativa, está conformado por el Jefe de Crédito, 2 oficiales de crédito, 1 asistente de crédito. Es necesario mencionar que el proceso de cobranzas no es un área separada, sino que el proceso es ejecutado por el personal de crédito. Entre sus funciones se encuentran la gestión de los créditos solicitados por los socios, al igual que los cobros de los dividendos vencidos y/o en mora de los créditos otorgados utilizando las diferentes vías de cobro existentes según corresponda.</p> <p>El personal de la Cooperativa usa uniforme todos los días, manteniendo una buena presencia ante los clientes. En relación a sus horarios de ingreso, salida y almuerzo son registrados mediante un sistema de control de huella digital en el cual el empleado debe timbrar el ingreso y salida de las oficinas</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 01/12/2015 Fecha: 05/12/2015

 <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Audit &amp; Consulting S.A. Cédula Narrativa – Visita Previa</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>		<p><b>PP.1</b> <b>2/2</b></p>
<p>La Cooperativa cuenta con áreas definidas para cada departamento y los trabajadores tienen escritorios personales, y son responsables por los documentos, información o dinero que tengan en su poder.</p> <p>En las instalaciones de la Cooperativa se encuentra una bodega en la que se almacena la documentación de años anteriores y del actual a fin de respaldar las operaciones realizadas.</p> <p>De la visita realizada a las instalaciones de la Cooperativa se concluyó que los procesos efectuados en el área de Crédito y cobranzas se desarrollan de manera ordenada y adecuada, los trabajadores se encuentran debidamente capacitados y comprometidos a cumplir con los objetivos y metas de la Institución.</p>		
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V.</p> <p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>Fecha: 01/12/2015</p> <p>Fecha: 05/12/2015</p>


 <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Entrevista</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>		<b>PP.2</b> <b>1/4</b>
<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Ing. Pablo Apráez</p> <p><b>Cargo:</b> Gerente General de la Cooperativa Educadores de Tungurahua Ltda.</p> <p><b>Entrevistador:</b> Daniela Velasco V.</p> <p><b>Día previsto:</b> 14 de Diciembre del 2015</p> <p><b>Hora solicitada:</b> 09:00 a.m.</p> <p><b>Lugar:</b> Instalaciones de la Cooperativa Educadores de Tungurahua Ltda.</p>		
<p><b>¿Según su criterio cuál es la situación de la Cooperativa?</b></p> <p>La Cooperativa tiene 45 años de vida institucional, y observando sus condiciones mi administración se ha enfocado en darle un giro en varios aspectos, enfocados a un crecimiento en lo referente a activos y pasivos, sino también al número de socios, y buscando brindar un servicio personalizado y oportuno. También se busca cumplir los requerimientos de los entes de control (SEPS) y disposiciones del COMYF.</p> <p>Actualmente se están implementando cambios en infraestructura, también se ha habilitado un balcón de servicio para una mejorar atención al socio, se definió tener una mayor seguridad física con cámaras de seguridad y vidrio blindado, se ha implementado la utilización de un nuevo data center para salvaguardar la información. Respecto al área tecnológica se está realizando el cambio del sistema financiero para cumplir con los estándares necesarios. Por otro lado también se ha prestado amplia atención al talento humano considerando la necesidad de contar con personal más técnico y acorde al mercado en el que se desarrollan las operaciones.</p>		
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V.</p> <p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>Fecha: 01/12/2015</p> <p>Fecha: 05/12/2015</p>


 <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Entrevista</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>		<p><b>PP.2</b> <b>2/4</b></p>
<p><b>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que encuentra en la Cooperativa?</b></p> <p>Como fortalezas se puede recalcar los resultados financieros obtenidos, que pese a la situación del país en los últimos años la Cooperativa ha mantenido sus índices de rentabilidad, patrimonio, colocación y cartera de créditos, es decir que se ha realizado una gestión adecuada. Una de las fortalezas es la confianza que tienen los socios en la Cooperativa.</p> <p>Por otro lado existen muchos aspectos a mejorar, como se lo está haciendo actualmente, entre las que se encuentran el sistema informático utilizado, el talento humano técnico necesario para lograr el crecimiento de la Cooperativa, mejoramiento de la infraestructura, levantamiento de procesos y establecimiento de políticas y manuales de procedimientos que permitan delimitar las funciones del personal.</p>		
<p><b>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del área del crédito y cobranzas?</b></p> <p>Los resultados de colocación y recuperación de créditos cumplen con las expectativas, pero es necesario mejorar los procesos internos, implementando un manual de procedimientos y definiendo las políticas que se deben cumplir, es necesario realizar un análisis más minucioso de los socios antes de otorgarles un crédito, y también es importante contar con el sistema informático adecuado que facilite el desarrollo de las operaciones.</p>		
<p><b>¿El sistema informático utilizado contribuye a la eficiencia y eficacia de los procesos?</b></p> <p>El sistema Fox Pro, que fue desarrollado internamente, en la actualidad no permite un desarrollo eficiente de las operaciones ya que no cumple con todos los</p>		
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V.</p> <p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>Fecha: 01/12/2015</p> <p>Fecha: 05/12/2015</p>


 <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Entrevista</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>		<b>PP.2</b> <b>3/4</b>
<p>estándares de seguridad y no permite obtener toda la información necesaria, por lo que en estos meses se va a realizar la migración de información al sistema Financiamiento 2v, que incluye el manejo de varios módulos para facilitar el manejo de información y permite automatizar procesos que se realizaban de forma manual.</p> <p><b>¿Se ha presentado un crecimiento en la cartera de la Cooperativa en los últimos años?</b></p> <p>La cartera y general los principales indicadores se han mantenido en un nivel aceptable, aunque en el 2015 la cartera tuvo una ligera disminución respecto al año anterior, se considera que se encuentra en niveles adecuados comparándolos con los resultados del resto de Cooperativas.</p> <p><b>¿Los manuales y políticas permitan direccionar los procesos de Crédito y Cobranzas?</b></p> <p>El objetivo que se persigue con la implantación de los manuales y procedimientos es tener definidos las funciones del personal y que se constituyan en una base para el desarrollo de los procesos, que anteriormente no estaban documentados.</p> <p><b>¿El personal de la Cooperativa está calificado para el desempeño de sus funciones?</b></p> <p>Se ha logrado el ingreso de personal técnico y calificado en distintas áreas que contribuyen al mejor desempeño de las operaciones, adicionalmente se realizan capacitaciones en áreas específicas que permitan contribuir a la mejora continua.</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 01/12/2015 Fecha: 05/12/2015


<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Entrevista</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>		<p><b>PP.2</b> <b>4/4</b></p>
<p><b>¿La Cooperativa aplica indicadores para evaluar la liquidez, morosidad, solvencia, etc.?</b></p> <p>Si, se utilizan varios tipos de indicadores establecidos por los entes de control para evaluar el desempeño y evolución de la Cooperativa.</p>		
<p><b>¿Qué aspectos que se analiza para otorgar un crédito?</b></p> <p>Se analizan varios aspectos como el cumplimiento de los requisitos establecidos, se verifican la calificación del buró de crédito, el encaje que debe cumplir con los certificados e aportación, y que sea un socio activo que tenga el ingreso en su salario para el descuento respectivo.</p>		
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V.</p> <p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>Fecha: 01/12/2015</p> <p>Fecha: 05/12/2015</p>




 <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Cédula Narrativa – Base Legal</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>		<b>PP.3</b> <b>1/4</b>
<p>Para el adecuado cumplimiento de funciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., se observa lo estipulado en la base legal interna y externa la que se encuentra detallada en el Capítulo II, numeral 2.2; a continuación el detalle de la normativa utilizada por la entidad:</p>		
<p><b>BASE LEGAL INTERNA</b></p>		
<p><b>Estatuto de la Cooperativa</b></p>		
<p>En el Estatuto debidamente registrado según acuerdo ministerial N° 002-DPT-C-2008, adecuado según la LOEPS y aprobado en Asamblea General el 23 de marzo del año 2013, se establece que la Cooperativa se encuentra actualmente funcionando legalmente sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario cumpliendo con las disposiciones legales y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.</p>		
<p>Su estructura se encuentra conformada de la siguiente manera:</p>		
<p>Título Primero: Generalidades y Principios</p>		
<p>Título Segundo: De los Socios</p>		
<p>Título Tercero: Organización y Gobierno</p>		
<p>Título Cuarto: Régimen Económico</p>		
<p>Título Quinto: De la fusión, escisión, disolución y liquidación</p>		
<p>Título Sexto: Disposiciones Generales y Transitorias</p>		
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V.</p>		<p>Fecha: 03/12/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>fecha: 05/12/2015</p>


 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Cédula Narrativa – Base Legal</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>PP.3</b> <b>2/4</b>
<p><b>Reglamento Interno:</b></p> <p>El reglamento interno de trabajo permite regular las relaciones internas que permiten la adecuada ejecución de las actividades de la entidad, a nivel operativo y administrativo.</p> <p><b>Manual De Crédito y Cobranzas:</b></p> <p>Tiene la finalidad de normar el servicio de colocación de créditos a sus socios y clientes, a través de normas, métodos y procedimientos, convirtiéndose en una herramienta de apoyo para las áreas involucradas en los procesos. Se encuentra estructurado de la siguiente forma:</p> <p>Capítulo I: Del ámbito de aplicación</p> <p>Capítulo II: De los objetivos</p> <p>Capítulo III: De las políticas generales de crédito</p> <p>Capítulo IV: Tipos de créditos</p> <p>Capítulo V: De los requisitos</p> <p>Capítulo VI: Del encaje</p> <p>Capítulo VII: De las retenciones</p> <p>Capítulo VIII: De las garantías</p> <p>Capítulo IX: De los montos</p> <p>Capítulo X: De la tasa de interés</p> <p>Capítulo XI: Morosidad y sanciones</p> <p>Capítulo XII: De las reprogramaciones</p> <p>Capítulo XIII: De los créditos a directores y funcionarios</p> <p>Capítulo XIV: De la supervisión del crédito</p> <p>Capítulo XV: Disposiciones generales</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 03/12/2015 fecha: 05/12/2015	

<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p>  <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Audit &amp; Consulting S.A. Cédula Narrativa – Base Legal</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <p><b>PP.3 3/4</b></p> </div>	
<p><b>BASE LEGAL EXTERNA</b></p> <p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., se encuentra bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y de su normativa, además del resto de cuerpos legales que rigen sus operaciones, detallados a continuación:</p> <p>Código Orgánico Monetario y Financiero</p> <p>Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria</p> <p>Reglamento a La Ley de Economía Popular y Solidaria</p> <p>Resoluciones Superintendencia De Economía Popular y Solidaria:</p> <p>Resolución N°. 129-2015-F / 23 de septiembre del 2015: Norma para la gestión del riesgo de crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito</p> <p>Resolución No. MCDS-EPS-001-2012 / 31 de octubre del 2012: Regulación para Adecuación de Estatutos de Cooperativas y Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria</p> <p>Resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015: Norma para la Segmentación del Sector Financiero Popular y Solidario</p> <p>Resolución N° JR-STE-2013-006 / 19 de marzo del 2013. Reformada por la Resolución No. JR-ST-2013-013 de 1 de agosto del 2013: Regulación para la Apertura y Cierre de Oficinas y Horario de Atención al Público de las Cooperativas de Ahorro y Crédito</p> <p>Reforma a la Resolución No. SEPS-IEN-2013-023 relativa a la Contribución Anual Cooperativas de Ahorro y Crédito 28 de enero del 2014</p>	
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V.</p> <p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha: 03/12/2015</p> <p>fecha: 05/12/2015</p>


<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Cédula Narrativa – Base Legal</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	
 <p>Audit &amp; Consulting S.A.</p>	<p><b>PP.3</b> <b>4/4</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución N° SEPS-IFPS-2013-038 de 20 de junio del 2013, reformada por la Resolución N° SEPS-IEN-2013-071 de 18 de diciembre del 2013; Catálogo Único de Cuentas (CUC) Aplicable a los Estados Financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector Financiero Popular y Solidario.</li> <li>- Resolución No. SEPS-IEN-2013-064 / 8 de noviembre del 2013: Tarifario de Servicios que Otorgan las Cooperativas de Ahorro y Crédito.</li> </ul> <p>5. Código De Trabajo</p> <p>6. Ley De Seguridad Social</p>	
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V.</p> <p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha: 03/12/2015</p> <p>Fecha: 05/12/2015</p>

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Cédula Narrativa –</b> <b>Estructura Organizacional</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>PP.4</b> <b>1/1</b>
<p>La Cooperativa posee el organigrama estructural, detallado a continuación:</p> <p>Figura 3 Organigrama Estructural COACET.....48</p> <p>La Cooperativa no ha definido el organigrama funcional y de personal, sin embargo se encuentra en proceso de definición de la estructura organizacional completa, para mantener una organización adecuada y definición de jerarquías, funciones, autoridades y responsabilidades de cada departamento.</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 04/12/2015 Fecha: 05/12/2015	


## 5.1.1.2. Medición del Riesgo Preliminar

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Matriz de Riesgos de Auditoría</b> Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014							
N°	Componentes	RIESGO INHERENTE		Calificación			Enfoque Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
1	Estructura Orgánica	No se realiza una actualización continua de los organigramas, además que no se han definido organigrama funcional y de personal.	Puede ocasionar que el personal no tenga un conocimiento específico de sus funciones y su responsabilidad en el cumplimiento de objetivos institucionales.		X		Pruebas de Cumplimiento
2	Manual de Crédito y Cobranzas	El Manual no se encuentra actualizado y no es aplicado en su totalidad, especialmente para el proceso de cobranzas que no se ajusta a la realidad de la empresa	Los procesos no están claramente definidos por escrito, lo que puede generar confusiones o una mala ejecución de las actividades por parte del personal encargado de los procesos.		X		Pruebas de Cumplimiento
3	Selección de Personal	Los puestos de trabajo son ocupados por personal que cumple con el perfil solicitado	El personal se encuentra calificado para realizar sus funciones de forma adecuada, contribuyendo con el cumplimiento de objetivos institucionales.			X	Pruebas de Cumplimiento
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 07/12/2015 Fecha: 20/12/2015			


<b>PP.5</b> <b>1/2</b>
---------------------------


 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Matriz de Riesgos de Auditoría</b> Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014							
N°	Componentes	RIESGO INHERENTE		Calificación			Enfoque Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
4	Procesos Internos	No existen diagramas de flujo actualizados para el proceso de crédito y el proceso de cobranzas no cuenta con diagramas de flujo establecidos	Al no existir procedimientos que detallen las actividades necesarias para la ejecución correcta de los procesos, se pueden generar desviaciones en su ejecución, provocando errores o incumplimiento de la normativa aplicable.	X			Pruebas de Cumplimiento
5	Sistemas de Información	El sistema informático utilizado no genera todos los reportes necesarios para el proceso de cobranzas	Provoca que no se logre una ejecución eficiente del proceso de cobranzas, dificultando el cumplimiento de objetivos del área responsable		X		Pruebas de Cumplimiento
6	Indicadores	La Cooperativa aplica indicadores que le permiten evaluar su liquidez, morosidad, rentabilidad patrimonial, solvencia, entre otros.	La aplicación de los indicadores permite evaluar el desempeño de la Cooperativa y monitorear su rendimiento facilitando la toma de decisiones, y la utilización de las estrategias para brindar un servicio de calidad			X	Pruebas de Cumplimiento
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 07/12/2015 Fecha: 20/12/2015			


**PP.5**  
**2/2**

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Matriz de Evaluación de Riesgo Inherente</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014</b>				
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>PP.6</b>  <b>1/2</b> </div>				
Componente	Calificación Subjetiva	Calificación Importancia	Factor Ponderación	Calificación Final
Estructura Orgánica	44,44	1	0.05	2.12
Manual de Crédito y Cobranzas	66,66	2	0.10	6.35
Selección de Personal	11,11	4	0.19	2.12
Procesos Internos	77,77	5	0.24	18.52
Sistemas de Información	55,55	3	0.14	7.94
Indicadores	11,11	6	0.29	3.17
<b>TOTAL</b>		21	1	40,21
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha: 07/12/2015 Fecha: 20/12/2015	



 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>			<b>PP.6</b> <b>2/2</b>
Audit & Consulting S.A. <b>Matriz de Evaluación de Riesgo Inherente</b> Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014			
<b>RIESGO</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	
<b>ALTO</b>			
Alto	88,89%	99,99%	
Medio	77,78%	88,88%	
Bajo	66,67%	77,77%	
<b>MEDIO</b>			
Alto	55,56%	66,66%	NC
Medio	44,45%	55,55%	
Bajo	33,34%	44,44%	RI
<b>BAJO</b>			
Alto	22,23%	33,33%	
Medio	11,12%	22,22%	
Bajo	0,01%	11,11%	
<p>Una vez elaborada la matriz de riesgo inherente, considerando la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno del 40,21%, que representa el riesgo inherente (RI), generando un nivel de confianza (NC) del 59,79%.</p> <p>Conociendo que se trata de una Cooperativa que maneja recursos financieros este nivel de riesgo es elevado, y puede generar mayor necesidad de aplicación de procedimientos durante la auditoría.</p>			
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 09/12/2015 Fecha: 20/12/2015	

<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Reporte Preliminar</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	
 <p>Audit &amp; Consulting S.A.</p>	<p><b>PP.7</b> <b>1/2</b></p>
<p>Ingeniero Pablo Apráez Gerente General Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</p> <p>Presente.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Una vez realizada la visita previa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., se procede a efectuar el estudio preliminar de los departamentos de Crédito y Cobranzas obteniendo como resultados:</p> <p><b>Estructura Orgánica</b></p> <p>No se realiza una actualización continua de los organigramas, además que no se han definido organigrama funcional y de personal. Esta situación puede ocasionar que el personal no tenga un conocimiento específico de sus funciones y su responsabilidad para el cumplimiento de objetivos institucionales.</p> <p><b>Manual de Crédito y Cobranzas</b></p> <p>El Manual no se encuentra actualizado y no es aplicado en su totalidad, especialmente para el proceso de cobranzas, que no se ajusta a la realidad de la empresa. Los procesos no están claramente definidos por escrito, lo que puede generar confusiones o una mala ejecución de las actividades por parte del personal encargado de los procesos.</p>	
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha: 09/12/2015 Fecha: 20/12/2015</p>

 <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores</b> de Tungurahua Ltda.</p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Reporte Preliminar</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>		PP.7 2/2
<p><b>Selección de Personal</b></p> <p>Los puestos de trabajo son ocupados por personal que cumple con el perfil solicitado y se encuentra calificado para realizar sus funciones de forma adecuada contribuyendo con el cumplimiento de objetivos institucionales.</p>		
<p><b>Procesos Internos</b></p> <p>No existen diagramas de flujo actualizados para el proceso de crédito y el proceso de cobranzas no cuenta con un diagrama de flujo establecido. Al no existir procedimientos definidos por escrito que detallen todas las actividades necesarias para la ejecución correcta de los procesos, se pueden generar desviaciones en la ejecución de las mismas, provocando errores o incumplimiento de la normativa aplicable.</p>		
<p><b>Sistemas de Información</b></p> <p>El sistema informático utilizado no genera los reportes de información necesarios para el proceso de cobranzas y esto provoca que no se logre una ejecución eficiente del proceso de cobranzas, dificultando el cumplimiento de objetivos del área responsable.</p>		
<p><b>Indicadores</b></p> <p>La Cooperativa utiliza indicadores de liquidez, morosidad, rentabilidad patrimonial, solvencia, entre otros, cuya aplicación permite evaluar el desempeño de la Cooperativa y monitorear oportunamente su rendimiento, facilitando la toma de decisiones y la utilización de las estrategias necesarias para brindar un servicio de calidad a los socios de la Cooperativa.</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 09/12/2015 Fecha: 20/12/2015

### 5.1.1.3. Contrato de Prestación de Servicios

Ambato, 21 de diciembre del 2015

En la ciudad de Ambato el 21 de diciembre del 2015 se decide suscribir el contrato de prestación de servicios de Auditoría; por una parte el Ing. Pablo Apráez en calidad de representante legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., en adelante “ la Compañía” y la Srta. Daniela Carolina Velasco Vega Con C.I. 1804373890, en representación de Audit & Consulting SA, domiciliada en Quito, en adelante “los auditores”.

#### CONSIDERANDO:

- a. Que los auditores y la Compañía se encuentran facultadas para celebrar el contrato.
- b. Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., y la firma Audit & Consulting SA., no tienen ningún vínculo.

Las partes concuerdan las siguientes cláusulas:

**Primera.- Objeto.-** Los auditores se comprometen con la Compañía a realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranzas desde la firma del contrato, la misma que será realizada de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, a fin de emitir conclusiones y recomendaciones en base a la evidencia obtenida.

**Segunda.- Autonomía de las partes:** La “Compañía” y “los auditores” desarrollaran sus actividades y obligaciones estipuladas en el contrato; siendo responsables de la prestación del servicio y del pago del mismo respectivamente.

**Tercera.- Obligaciones de la Compañía:** La Compañía debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- a. Mantener un adecuado Sistema de Control Interno, ya que los auditores no tienen responsabilidad sobre el diseño y operación de los mismos, y los prejuicios que se presenten son por incumplimiento del personal de la Compañía.

- b. Colaborar con la ejecución de la Auditoría, entregando la información solicitada por parte de los auditores y justificando las diferencias de saldos identificadas a fin de obtener evidencia suficiente y competente.
- c. Obrar de forma leal y límpida con los auditores.

**Cuarta.- Duración del Contrato:** El presente contrato tiene como duración 180 horas de días hábiles desde la fecha de suscripción del mismo.


**Quinta.- Honorarios:** La Compañía, por la prestación de servicios de Auditoría de Gestión a los departamentos de Crédito y Cobranzas; pagará a los auditores el valor de cuatro mil dólares más IVA una vez que cumplido el plazo establecido en este contrato.


**Sexta.- Costos y Gastos:** Adicionalmente de los honorarios pagados a los auditores la Compañía, cubrirá los gastos no considerados dentro de los recursos detallados en los honorarios de los auditores. Dentro de estos gastos adicionales se considera materiales de papelería, fax, teléfono necesarios para el cumplimiento de la Auditoría. **Séptima.- Terminación Anticipada:** El contrato se dará por terminado antes de su culminación por una de las siguientes causas:


- a. Por decisión de la Compañía o por los auditores en este caso la terminación del contrato será con 15 días de anticipación.
- b. Por un acuerdo entre las partes.
- c. Por incumplimiento de una de las cláusulas establecidas en el presente contrato.

**Octava.- Controversias:** Cuando se presente controversias, litigios, reclamos entre las partes se buscara la solución de las mismas a fin de no incurrir en un trámite arbitral. En caso de presentarse una diferencia entre la Compañía y los auditores se deberá notificar con diez días de anticipación para buscar una solución oportuna; si en este lapso de tiempo no se llegara a un arreglo se dará paso al arbitraje institucional en la ciudad de Ambato.


#### 5.1.1.4. Plan Global de Auditoría


 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Plan Global de Auditoría</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>PP.8</b> <b>1/6</b>
<p><b>Motivo de la Auditoría</b></p> <p>El propósito de la ejecución de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa Educadores de Tungurahua es evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de Crédito y Cobranzas, con la finalidad de emitir recomendaciones contribuyendo a los niveles directivos y ejecutivos a alcanzar los objetivos y metas institucionales.</p> <p><b>Alcance de la Auditoría</b></p> <p>La Auditoría de Gestión a ejecutarse a los procesos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa., cumpliendo con las normas de auditoría, se llevará a cabo durante el período que inicia desde el 1 al 31 de enero del 2016, con un tiempo estimado de ciento ochenta (180) horas hábiles.</p> <p><b>Objetivos de la Auditoría</b></p> <p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, que permita evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades, con la finalidad de mejorar las operaciones de la institución y contribuir a la toma de decisiones adecuadas.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Elaborar la Planificación Preliminar y Específica con la finalidad de evaluar el Sistema de Control Interno y medir el riesgo de control y nivel de confianza.</p> <p>Aplicar indicadores de gestión a los procesos de Crédito y Cobranzas para evaluar su eficacia y eficiencia en el logro de objetivos planteados.</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 10/12/2015 Fecha: 20/12/2015


 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Plan Global de Auditoria</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>PP.8</b> <b>2/6</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un informe de los resultados, en base a la aplicación de los indicadores de gestión.</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos aplicables y la calidad del Control Interno que poseen en la organización.</li> <li>• Emitir conclusiones y recomendaciones que permitan a la alta Gerencia de la Cooperativa tomar decisiones para la mejora de los procesos examinados.</li> </ul> <p><b>Conocimiento de la Empresa</b></p> <p>La creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., fue aprobada mediante acuerdo ministerial No. 6242 del 19 de mayo de 1966 e inscrita en el Registro General de Cooperativas el 26 de mayo del mismo año, con el número de orden 1536.</p> <p>De acuerdo a la planificación estratégica de la COAC, se manifiesta que el 19 de noviembre del año en mención se efectúa la sesión inaugural de la Cooperativa, que nace por iniciativa y participación de un grupo de maestros de la localidad que consideraron su creación como una alternativa que promueva el ahorro local para su posterior aplicación en el apoyo de las necesidades financieras de los maestros del magisterio.</p> <p>Inicia sus operaciones desde enero de 1967 inspirada en los principios universales del cooperativismo, sustentada en la solidaridad, igualdad, democracia participativa, apoyo mutuo, humanismo y justicia social. Es una cooperativa cerrada al servicio de los educadores de la provincia, otorgando diversos tipos de productos como: Ahorro cautivo, Ahorro futuro, Ahorro libre, Ahorro junior. Además se otorga diferentes tipos de préstamos y servicio de comisariato.</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 10/12/2015 Fecha: 20/12/2015	

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Plan Global de Auditoria</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>PP.8</b> <b>3/6</b>
<p><b>Objetivos de la Empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la productividad del personal de la cooperativa.</li> <li>• Potencializar el nivel tecnológico de la cooperativa</li> <li>• Modernizar y adecuar la infraestructura existente</li> <li>• Actualizar reglamentos y estatutos que vayan a la par con la nueva normativa legal</li> <li>• Aprovechar el potencial crediticios y del comisariato de la cooperativa</li> <li>• Maximizar la posición financiera de la cooperativa.</li> </ul> <p><b>Base Legal</b></p> <p><b>Normativa Interna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuto de la Cooperativa</li> <li>• Reglamento Interno</li> <li>• Manual de Crédito y Cobranzas</li> </ul> <p><b>Normativa Externa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Orgánico Monetario y Financiero</li> <li>• Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria</li> <li>• Reglamento a La Ley de Economía Popular y Solidaria</li> <li>• Resoluciones Superintendencia De Economía Popular y Solidaria</li> <li>• Código De Trabajo</li> <li>• Ley De Seguridad Social</li> </ul>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 10/12/2015 Fecha: 20/12/2015	



 <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Plan Global de Auditoría</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>		<p><b>PP.8</b> <b>4/6</b></p>
<p><b>Técnicas aplicadas durante la Auditoría de Gestión</b></p> <p>Durante el desarrollo del presente proyecto de investigación se utilizarán procedimientos basados en las siguientes técnicas de auditoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación ocular: Consiste en la observación de una situación para conocer cómo se realizan las operaciones, comparar los hechos observados e identificar similitudes o diferencias.</li> <li>• Verificación verbal: Técnica aplicada con el objetivo averiguar las situaciones y operaciones motivo de examen, mediante la comunicación oral con las personas involucradas.</li> <li>• Verificación documental: Permite obtener documentos de respaldo de las transacciones evaluadas, y comprobar su legalidad de acuerdo a la normativa aplicable.</li> <li>• Verificación escrita: Incluye en análisis y confirmación de la información proporcionada por la entidad auditada.</li> <li>• Verificación Física: En este tipo de auditoría se puede interpretar como la inspección de los bienes de la entidad auditada para constatar su existencia y legitimidad.</li> </ul> <p><b>Distribución del tiempo de trabajo</b></p> <p>El tiempo destinado para la ejecución de la Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, se ha estimado en 180 horas distribuidas de la siguiente manera:</p>		
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>Fecha: 10/12/2015 Fecha: 20/12/2015</p>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores																											
 Audit & Consulting S.A.	<b>de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Plan Global de Auditoría</b>																										
	Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014																										
<b>PP.8</b> <b>5/6</b>																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">FASES DE AUDITORÍA</th> <th style="width: 15%;">HORAS</th> <th style="width: 35%;">RESPONSABLES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">DV</td> </tr> <tr> <td>Evaluación del Control Interno</td> <td style="text-align: center;">18</td> <td style="text-align: center;">DV</td> </tr> <tr> <td>Medición del Riesgo</td> <td style="text-align: center;">22</td> <td style="text-align: center;">NP</td> </tr> <tr> <td>Programa de Auditoría</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">WN</td> </tr> <tr> <td>Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría para el desarrollo de Papeles de Trabajo y hallazgos</td> <td style="text-align: center;">95</td> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">EQUIPO DE AUDITORÍA</td> </tr> <tr> <td>Comunicación de Resultados</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>Monitoreo o Seguimiento</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td style="text-align: center;"><b>180</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLES	Planificación	15	DV	Evaluación del Control Interno	18	DV	Medición del Riesgo	22	NP	Programa de Auditoría	20	WN	Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría para el desarrollo de Papeles de Trabajo y hallazgos	95	EQUIPO DE AUDITORÍA	Comunicación de Resultados	15	Monitoreo o Seguimiento	5	<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	
FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLES																									
Planificación	15	DV																									
Evaluación del Control Interno	18	DV																									
Medición del Riesgo	22	NP																									
Programa de Auditoría	20	WN																									
Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría para el desarrollo de Papeles de Trabajo y hallazgos	95	EQUIPO DE AUDITORÍA																									
Comunicación de Resultados	15																										
Monitoreo o Seguimiento	5																										
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>																										
<p><b>Recursos a ser utilizados</b></p> <p>La Auditoría de Gestión al área de Crédito y Cobranzas se realizará con los siguientes recursos:</p> <p>- <b>Recursos Humanos</b></p> <p>El equipo de auditoría está formado por personas capacitadas y calificadas para la ejecución del trabajo, y que poseen las aptitudes y conocimientos requeridos en Auditoría de Gestión. El equipo está conformado de la siguiente manera:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 35%;">NOMBRE</th> <th style="width: 30%;">CARGO</th> <th style="width: 30%;">INICIALES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Daniela Velasco</td> <td>Jefe de Auditoría</td> <td style="text-align: center;">DV</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Nataly Padilla</td> <td>Auditor</td> <td style="text-align: center;">NP</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Wendy Noboa</td> <td>Auditor</td> <td style="text-align: center;">WN</td> </tr> </tbody> </table>			N°	NOMBRE	CARGO	INICIALES	1	Daniela Velasco	Jefe de Auditoría	DV	2	Nataly Padilla	Auditor	NP	3	Wendy Noboa	Auditor	WN									
N°	NOMBRE	CARGO	INICIALES																								
1	Daniela Velasco	Jefe de Auditoría	DV																								
2	Nataly Padilla	Auditor	NP																								
3	Wendy Noboa	Auditor	WN																								
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 10/12/2015 Fecha: 20/12/2015																									

 <p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Plan Global de Auditoría</b></p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>		<b>PP.8</b> <b>6/6</b>																																													
<p><b>- Recursos Materiales</b></p> <p>Para el desarrollo de la auditoría es necesario disponer de equipos y suministros que faciliten el trabajo de auditoría, los mismos que se detallan a continuación:</p>																																															
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #ADD8E6;">Descripción</th> <th style="background-color: #ADD8E6;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Computadoras</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Impresora/copiadora</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Grapadora</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Perforadora</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table>			Descripción	Cantidad	Computadoras	3	Impresora/copiadora	1	Grapadora	1	Perforadora	1																																			
Descripción	Cantidad																																														
Computadoras	3																																														
Impresora/copiadora	1																																														
Grapadora	1																																														
Perforadora	1																																														
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #FFDAB9;">Suministros</th> <th style="background-color: #FFDAB9;">Medida</th> <th style="background-color: #FFDAB9;">Cantidad</th> <th style="background-color: #FFDAB9;">Valor Unitario</th> <th style="background-color: #FFDAB9;">Valor Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Papel Bond</td> <td>Resma</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">5.00</td> <td style="text-align: center;">15.00</td> </tr> <tr> <td>Esferos y lápices</td> <td>Unidad</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">0.50</td> <td style="text-align: center;">2.50</td> </tr> <tr> <td>Carpetas</td> <td>Unidad</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1.50</td> <td style="text-align: center;">3.00</td> </tr> <tr> <td>Borrador</td> <td>Unidad</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">0.25</td> <td style="text-align: center;">0.75</td> </tr> <tr> <td>Corrector</td> <td>Unidad</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1.50</td> <td style="text-align: center;">1.50</td> </tr> <tr> <td>Separador de hojas</td> <td>Unidad</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">0.10</td> <td style="text-align: center;">1.50</td> </tr> <tr> <td>Tinta para impresora</td> <td>Unidad</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">10.00</td> <td style="text-align: center;">20.00</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td style="text-align: center;"><b>44.25</b></td> </tr> </tbody> </table>			Suministros	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Papel Bond	Resma	3	5.00	15.00	Esferos y lápices	Unidad	5	0.50	2.50	Carpetas	Unidad	2	1.50	3.00	Borrador	Unidad	3	0.25	0.75	Corrector	Unidad	1	1.50	1.50	Separador de hojas	Unidad	15	0.10	1.50	Tinta para impresora	Unidad	2	10.00	20.00	<b>TOTAL</b>				<b>44.25</b>
Suministros	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total																																											
Papel Bond	Resma	3	5.00	15.00																																											
Esferos y lápices	Unidad	5	0.50	2.50																																											
Carpetas	Unidad	2	1.50	3.00																																											
Borrador	Unidad	3	0.25	0.75																																											
Corrector	Unidad	1	1.50	1.50																																											
Separador de hojas	Unidad	15	0.10	1.50																																											
Tinta para impresora	Unidad	2	10.00	20.00																																											
<b>TOTAL</b>				<b>44.25</b>																																											
<p><b>- Recursos Financieros</b></p> <p>Con el fin de cumplir con las fechas establecidas para la entrega de avances y del informe final se prevé que se incurrirán en 180 horas de trabajo con un valor de cuatro mil (US\$ 4.000,00) más el impuesto al valor agregado, según se estipula en el contrato de servicio suscrito. Valor que será cancelado de la siguiente manera: 50% a la firma del contrato y 50% a la entrega del informe final de Auditoría.</p>																																															
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 10/12/2015 Fecha: 20/12/2015																																													

### **5.1.1.5. Aceptación de Servicios de Auditoría**

Srs.

**Audit & Consulting S.A.**

Presente.-

De mis consideraciones:

Una vez analizada la oferta profesional enviada por ustedes, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., acepta los honorarios y condiciones establecidas en dicha propuesta de prestación de servicios.

De esta manera autorizamos al equipo de trabajo a realizar la Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranzas de la Institución por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014 a fin de tomar las acciones de mejora necesarias

Atentamente,

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.**


## **5.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA**

En esta etapa se realiza la evaluación de control interno y se selecciona los procedimientos de auditoría que se aplicarán durante la ejecución, mediante los programas correspondientes a los procesos de crédito y cobranzas de la Cooperativa.


En esta etapa se analizan los resultados de la evaluación del control interno para obtener la información correspondiente para calificar el riesgo de los componentes y sub componentes de la entidad. (NIA 315)


### **5.2.1. Programa Específico de Auditoría para los Procesos de Crédito y Cobranzas**

A continuación se encuentra el Programa Específico de Auditoría a ser aplicado en el análisis de los procesos de la Cooperativa motivo de examen:


<p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Programa Específico de Auditoría</b></p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>					
 <div style="float: right; border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">           PE 1/1         </div> <p style="text-align: center;">Audit &amp; Consulting S.A.</p>					
<b>Objetivos:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el Sistema de Control Interno</li> <li>• Determinar el Riesgo de Auditoría</li> </ul>					
Nº	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Observación
1	Elaboración de cédulas narrativas de los procesos de Crédito y Cobranzas	PE.1	D.V.	03/01/2016	
2	Flujogramas de los procesos de Crédito y Cobranzas	PE.2	D.V.	05/01/2016	
3	Elaborar el cuestionario de Control Interno	CC.1	D.V.	07/01/2016	
4	Evaluar el riesgo inherente, control y detección de los departamentos de Crédito y Cobranzas	CC.2	D.V.	07/01/2016	
5	Elaboración del Informe de Control Interno	PP.3	D.V.	08/01/2016	
Elaborado por: Daniela Velasco V.				Fecha: 01/12/2014	
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 05/12/2014	


### 5.2.1.1. Conocimiento Preliminar


 <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Narrativa Descripción de Procesos</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>		<p><b>PE.1</b> <b>1/4</b></p>
<p><b>Otorgamiento de Crédito</b></p> <p>La Cooperativa desarrolla las siguientes actividades para otorgar los diferentes tipos de créditos a los socios:</p> <p><b>Información de condiciones del Crédito</b></p> <p>El Oficial de crédito informa al socio sobre las condiciones del crédito y los tipos de crédito que se ajusten de mejor manera a sus necesidades.</p> <p>El Oficial de crédito verifica si el socio cumple las políticas de crédito y se realiza un pre análisis para verificar que el socio pertenezca a la Cooperativa</p> <p><b>Evaluación del Crédito</b></p> <p>El Oficial de crédito recepta y revisa la documentación entregada por el socio.</p> <p>El Oficial de crédito realiza un análisis para verificar si el socio y garante(s) cumplen con los requisitos respectivos para cada tipo de crédito</p> <p>El Oficial de crédito realiza un análisis de las cuotas del crédito se basa en los ingresos del rol de pagos de cada socio</p> <p>El Oficial de crédito obtiene e imprime la información del buró de crédito, para identificar si tiene las condiciones necesarias para otorgarle el crédito.</p> <p>Cuando la documentación está completa el Oficial de crédito ingresa la información de crédito al sistema y obtiene el reporte del sistema</p> <p>Se realiza una reunión con del oficial y Jefe de Crédito para la revisión y análisis de la información obtenida.</p>		
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V.</p> <p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>Fecha: 03/01/216</p> <p>Fecha: 15/01/216</p>

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Narrativa Descripción de Procesos</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>PE.1 2/4</b>
<p>Se envía el informe de crédito con memorándum al Comité de Crédito para el análisis y aprobación. (Los créditos extraordinarios ejecutados, analizados y aprobados en comité con el Jefe y Oficial de crédito; los créditos credifácil son ejecutados, analizados y aprobados únicamente por el oficial de Crédito)</p> <p>Se realiza una reunión del Comité de Crédito una vez a la semana para el análisis y aprobación de créditos de tipo ordinario y futuro, y para la revisión y registro de los créditos extraordinario y credifácil que hayan sido aprobados por los niveles menores.</p> <p><b>Aprobación del Crédito y desembolso</b></p> <p>El Oficial de crédito recepta la información (enviada para aprobación del Comité de Crédito) y se formaliza la aprobación del crédito en el sistema.</p> <p>El Oficial de crédito imprime los documentos habilitantes grabados en el sistema: Tabla de amortización, formulario de licitud de fondos (o formulario de consecuencias jurídicas), reporte de calificación de riesgos, asiento contable (nota de contabilización), pagaré que conforman el expediente del cliente. Se revisa que los documentos estén completos y correctos.</p> <p>El Oficial de crédito gestiona la firma de documentos habilitantes con el socio y garantes.</p> <p>El Jefe de Crédito efectúa la revisión de documentos habilitantes.</p> <p>El Oficial de Crédito liquida los valores asociados al crédito en el sistema</p> <p>El Oficial de crédito recopila y archiva todos los documentos de respaldo del crédito entregado.</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 03/01/216 Fecha: 15/01/216	





 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Narrativa Descripción de Procesos</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>PE.1</b> <b>3/4</b>
<p>Se inicia el proceso de cobro una vez que se ha vencido el plazo de pago de las cuotas mensuales por parte del socio que solicitó un crédito. Para cumplir con el objetivo del proceso se realiza las siguientes actividades:</p> <p><b>Calificación de la Cartera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El oficial de crédito identifica los créditos concedidos a los socios de la Cooperativa.</li> <li>2. El oficial de crédito determina los créditos que se encuentran en mora o con plazo de pago vencido, obteniendo un reporte diario.</li> <li>3. El oficial de crédito establece la acción de cobro de los créditos problemáticos, que son aquellos que luego de haber realizado varias gestiones de cobro no han podido ser recuperados.</li> <li>4. El oficial de crédito recopila la información y documentos necesarios (expediente del socio) para el cobro de cada crédito vencido.</li> </ol> <p><b>Operaciones de Cobro</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. El Jefe de Crédito ejecuta las acciones de cobro de acuerdo a la etapa en que se encuentre cada crédito. El jefe de crédito puede realizar con el socio un Compromisos de Pago, durante cualquiera de las etapas de cobro, que son las siguientes:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• La primera visita que consiste en la cobranza operativa de manera verbal a través de llamadas telefónicas, visitas domiciliarias y vías de comunicación existentes con socios que mantienen cuotas retrasadas hasta por 5 días.</li> </ul> </li> </ol>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 03/01/216 Fecha: 15/01/216	


 <p>Audit &amp; Consulting S.A.</p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Narrativa Descripción de Procesos</b></p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p><b>PE.1</b> <b>4/4</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza la segunda visita, cuando el socio no ha respondido de manera adecuada, no deberá exceder a 15 días de mora de un crédito y se deberá entregar una notificación de cobro.</li> <li>• Se realiza la tercera Visita en la que se insiste con el deudor principal, y se entrega una notificación de cobro, no deberá exceder de los 30 días de retraso.</li> <li>• Se realiza una visita a los garantes, pasados 30 días de retraso y si a pesar de la insistencia con el deudor, no se cumple con la obligación en mora, se deberá realizar una notificación de cobro.</li> <li>• El jefe de crédito notifica y visita al deudor y garante por medio de la notificación cautelar.</li> <li>• El Asesor Judicial realiza la cobranza legal (Función Judicial). Se precede a demandar a Deudor principal y garante de conformidad al documento que ampara la obligación, PAGARE A LA ORDEN.</li> </ul> <p>6. El oficial de crédito Actualiza mes a mes la cartera vencida. (normal, vencida, castigada, judicial)</p> <p>7. El oficial de crédito establece índices de recuperación de la cartera cada mes.</p>		
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha: 03/01/216 Fecha: 15/01/216</p>	

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Narrativa Flujogramas</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>PE.2</b> <b>1/1</b>
<p>Se ha propuesto los siguientes flujogramas para el área de crédito y cobranzas:</p> <p>Figura 4 Flujograma Préstamos Extraordinarios .....69</p> <p>Figura 5 Flujograma Préstamo Credi Fácil.....71</p> <p>Figura 6 Flujograma Préstamo Ordinario y Futuro.....73</p> <p>Figura 7 Flujograma Consolidación de Créditos .....75</p> <p>Figura 8 Flujograma Proceso De Cobranzas .....83</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 05/01/216 Fecha: 15/01/216	


## 5.2.1.2.Evaluación del Sistema de Control Interno

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014						
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>CC.1</b>  <b>1/4</b> </div>						
	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		Si	No	Ópt.	Obt.	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	¿Existe un Código de conducta del personal y ha sido difundido?	X		10	10	
2	¿El manual de crédito y cobranzas está actualizado y acorde a las actividades de la Institución?		X	10	3	Se están realizando revisiones para la elaboración del manual actualizado, que se constituya en una guía para la ejecución adecuada de los procesos
3	¿El personal es capacitado de forma continua para el desempeño de sus funciones?	X		10	10	
4	¿Existe una estructura organizacional definida y actualizada de la Cooperativa?		X	10	2	No cuenta con organigrama funcional y de personal, no se han definido las funciones y procedimientos de cada puesto de trabajo, ya que se está realizando una reestructuración de la entidad
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 07/01/216 Fecha: 15/01/216		

<p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Cuestionario de Control Interno</b></p> <p style="text-align: center;">Período:</p>						
	Audit & Consulting S.A.		01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		CC.1 2/4	
N	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		Si	No	Ópt.	Obt.	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
5	¿Los objetivos establecidos son claros, específicos y alcanzables?	X		10	10	
6	¿Los objetivos están alineados con la misión y visión organizacional?	X		10	10	
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
7	¿Se verifica la legalidad de la información presentada solicitantes de un crédito?	X		10	10	
8	¿Se cumple con las disposiciones emitidas por los entes de control durante la ejecución de los procesos?	X		10	7	Por la naturaleza de los mecanismos de cobranza no se puede obtener un reporte de morosidad diario.
9	¿Los riesgos identificados en la concesión de créditos son analizados con niveles superiores?	X		10	10	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
10	¿Se toman acciones para mitigar riesgos identificados en los procesos de crédito y cobranzas?	X		10	10	
11	¿Se realiza una evaluación de riesgos del socio previo al otorgamiento de créditos?	X		10	10	
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 07/01/216 Fecha: 15/01/216		

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b>						
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b>						
Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014						
N	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		Si	No	Ópt.	Obt.	
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>						
12	¿Se aplican acciones para evitar, mitigar o compartir el riesgo al otorgar un crédito?	X		10	10	
13	¿Existe un control permanente sobre índices de morosidad y se toman las acciones necesarias?	X		10	10	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
14	¿Se obtienen reportes periódicos para realizar el cobro de créditos de forma oportuna?	X		10	10	
15	¿La documentación de los socios está organizada y es archivada y almacenada de forma adecuada?		X	10	4	El archivo se encuentra organizado de acuerdo al tipo de crédito, según las disposiciones debe existir un file por cada socio.
16	¿Se verifica el cumplimiento de políticas y requisitos antes de otorgar un crédito?	X		10	10	
17	¿Para la entrega de un crédito se cumplen con los niveles de aprobación establecidos?	X		10	10	
18	¿Se verifica que la información registrada en el sistema es correcta?	X		10	10	
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 07/01/216 Fecha: 15/01/216		

<b>CC.1</b> <b>3/4</b>
---------------------------

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014						
N	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		Si	No	Ópt.	Obt.	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
19	¿El sistema informático utilizado permite la obtención de información correcta y oportuna?		X	10	1	El sistema Fox no tiene todas las funcionalidades necesarias, y obliga a realizar varios procedimientos de forma manual.
20	¿El acceso a la información de los clientes es controlado mediante claves en el sistema?	X		10	10	
21	¿Existe una comunicación permanente del personal de crédito y cobranzas con los departamentos relacionados y niveles superiores?	X		10	10	
<b>MONITOREO</b>						
22	¿Se realizan evaluaciones periódicas a las áreas de crédito y cobranzas para conocer su desempeño?	X		10	10	
23	¿El nivel directivo analiza y evalúa los resultados obtenidos de forma periódica?	X		10	10	
<b>TOTAL</b>				<b>230</b>	<b>197</b>	
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 07/01/216 Fecha: 15/01/216		

**CC.1**  
**4/4**

## 5.2.1.3. Medición del Riesgo

Control Interno	Ponderación (Óptimo)	Calificación (Obtenido)
Total	230	197

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{\text{calificación total}}{\text{ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{197}{230} \times 100 = 85,65\%$$

**Nivel de Riesgo**

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88.89%	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
MEDIO		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bao	33.34%	44.44%
BAJO		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.23%
Bajo	0.01%	11.11%

NC

RC


**Interpretación de Resultados:**

En base a los resultados obtenidos del Cuestionario de Control Interno se determina que la Cooperativa cuenta con un nivel de confianza alto – medio del 85,65% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 14,35%


Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 07/01/216 Fecha: 15/01/216
--	--------------------------------------


CC2.  
1/2





 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Narrativa Descripción de Procesos</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>CC.2</b> <b>2/2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Riesgo inherente:</b> Considerando la naturaleza de las operaciones se ha identificado en la visita preliminar un riesgo de 40.21%</li> <li>• <b>Riesgo de control:</b> El riesgo determinado en la evaluación de control interno es del 14.35%</li> <li>• <b>Riesgo de detección:</b> Se ha estimado el riesgo de que no se detecten errores por parte del auditor en un 30%.</li> <li>• <b>Riesgo de auditoría:</b></li> </ul> $RA = RI * RC * RD$ $RA = 40.21\% * 14.35\% * 30\%$ $RA = 1,73\%$ <p><b>Interpretación de Resultados:</b></p> <p>El riesgo que los auditores están dispuestos a asumir en la ejecución de este trabajo es del 1.73%, es decir existe un riesgo bajo de que se exprese una opinión inadecuada respecto a la existencia de errores materiales.</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 07/01/216 Fecha: 15/01/216	

## 5.2.1.4.Hallazgos de Control Interno

 <p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Hoja de Hallazgos</b></p> <p style="text-align: right; border: 2px solid red; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">HA-CI.1 1/1</p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>					
<b>Título</b>	Manual de Crédito y Cobranzas desactualizado				
<b>Condición</b>	El Manual de Crédito y Cobranzas se encuentra desactualizado y no está acorde a las características propias de la Institución				
<b>Criterio</b>	De acuerdo a la Reglamento de la LOEPS, art. 44, entre las atribuciones y responsabilidades de la gerencia se encuentra “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa”. De acuerdo a buenas prácticas de Control Interno es necesario definir manuales de procedimientos, en los que se establezca las actividades y responsabilidades del personal y medidas de control sobre la ejecución de los procesos para lograr el cumplimiento de objetivos planteados.				
<b>Causa</b>	Falta de direccionamiento y control del área de crédito y cobranzas por parte de la Gerencia y el Consejo de Administración				
<b>Efecto</b>	El personal realiza sus funciones sin tener procedimientos definidos para su correcta ejecución, disminuyendo la eficacia y eficiencia de los procesos, además de dificultar el cumplimiento de objetivos institucionales.				
<p><b>Conclusión:</b> El manual de Crédito y Cobranzas está desactualizado y no se encuentra acorde a las características propias de la Institución, inobservando buenas prácticas de Control Interno y las disposiciones de la LOEPS (art.44) referente a las responsabilidades de la Gerencia para mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente de la Cooperativa. Esta condición se genera por la falta de direccionamiento y control de la Gerencia y Consejo de Administración, como consecuencia se afecta a la eficacia y eficiencia de los procesos de crédito y cobranzas.</p> <p><b>Recomendación:</b> Al Consejo de Administración y la Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definirá un sistema de control interno integral para la Cooperativa</li> <li>- Establecerá e implementará un Manual de Crédito y Cobranzas acorde las características actuales de la Institución y a los procedimientos realizados por el área de crédito y cobranzas.</li> </ul>					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Elaborado por: Daniela Velasco V.</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 07/01/216</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</td> <td>Fecha: 15/01/216</td> </tr> </table>		Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 07/01/216	Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 15/01/216
Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 07/01/216				
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 15/01/216				

 <p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Hoja de Hallazgos</b></p> <p style="text-align: right; border: 2px solid red; padding: 5px;"><b>HA-CL.2</b> <b>1/1</b></p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>					
<b>Título</b>	Inexistencia de una estructura organizacional definida y actualizada				
<b>Condición</b>	La institución no posee un organigrama funcional y de personal que establezca las funciones y responsables de cada departamento.				
<b>Criterio</b>	De acuerdo al Reglamento de la LOEPS, art. 34, entre las funciones del Consejo de Administración se encuentran dictar los reglamentos de administración y organización interna de las Cooperativas.				
<b>Causa</b>	Falta de direccionamiento e incumplimiento de las funciones encomendadas al Consejo de Administración de la Institución.				
<b>Efecto</b>	No permite una delimitación de cargos ni una segregación adecuada de funciones que dirija las relaciones laborales entre los diferentes departamentos y entre los jefes departamentales y subordinados hacia el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.				
<p><b>Conclusión:</b> La Cooperativa no posee un organigrama funcional y de personal en los que se establezca las funciones y responsables de cada departamento, que de acuerdo al Reglamento de la LOEPS (art. 34) la organización interna de la Institución es una de las funciones del Consejo de Administración. Por lo tanto, se observa una falta de dirección y gestión por parte del Consejo de Administración, escenario que no permite la delimitación de cargos y segregación de funciones entre los departamentos y personal de la Cooperativa, para alinearse al logro de objetivos y metas institucionales planteadas.</p> <p><b>Recomendación:</b> Al Consejo de Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delimitará las funciones del personal y definirá responsables de los diferentes procesos y departamentos de la Cooperativa.</li> <li>- Definirá la estructura organizacional de la Cooperativa, incluyendo el organigrama funcional y de personal; y la socializará con los integrantes de la Institución.</li> </ul>					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Elaborado por: Daniela Velasco V.</td> <td style="width: 40%;">Fecha: 07/01/216</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</td> <td>Fecha: 15/01/216</td> </tr> </table>		Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 07/01/216	Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 15/01/216
Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 07/01/216				
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 15/01/216				

 <p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Hoja de Hallazgos</b></p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> <div style="float: right; border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">       HA-CI.3 1/1     </div>	
<b>Título</b>	Falta de organización en el archivo de documentos
<b>Condición</b>	La información crediticia no se encuentra organizada de forma adecuada, no existe un expediente del socio en el que se mantenga todas las operaciones e historial del socio.
<b>Criterio</b>	Para conservar un adecuado control interno es necesario mantener un expediente por cada socio, en el que conste toda su información y operaciones realizadas.
<b>Causa</b>	Falta de establecimiento de disposiciones de control interno respecto al archivo de documentos por parte del Consejo de Administración y la Gerencia.
<b>Efecto</b>	No permite mantener el historial de las operaciones y conocer comportamiento de los socios, para poder realizar un apropiado seguimiento y análisis de cada uno.
<p><b>Conclusión:</b> La información crediticia no está organizada de forma adecuada, al no existir un expediente del socio en el que se mantenga sus operaciones e historial, como lo requiere las prácticas de control interno. Esta situación se origina por falta de disposiciones de control interno respecto al archivo de documentos por parte del Consejo de Administración y la Gerencia, en consecuencia no es posible realizar un apropiado seguimiento y análisis de los socios.</p> <p><b>Recomendación:</b> Al Jefe y oficiales de Crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un archivo organizado y apropiado de los documentos e información que están bajo su responsabilidad.</li> </ul> <p>Al Consejo de Administración y Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecerán e implementarán las políticas y disposiciones de control interno necesarias para mantener un apropiado registro y archivo de documentación. Para lo cual se recomienda considerar la Resolución 128-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, (art. 22), en la que establece entre los lineamientos de Control interno la necesidad de llevar un registro ordenado y actualizado de los socios, y mantener los expedientes de crédito debidamente archivados con toda la documentación de respaldo.</li> </ul>	
<p>Elaborado por: Daniela Velasco V. <span style="float: right;">Fecha: 07/01/216</span>  Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano <span style="float: right;">Fecha: 15/01/216</span></p>	

 <p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Hoja de Hallazgos</b></p> <p style="text-align: right; border: 2px solid red; padding: 5px;"><b>HA-CI.4</b> <b>1/</b></p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>					
<b>Título</b>	Sistema informático inapropiado				
<b>Condición</b>	El sistema Fox no brinda las funcionalidades necesarias para mantener un control de la información de crédito y cobranzas.				
<b>Criterio</b>	De acuerdo prácticas adecuadas de Control Interno es necesario utilizar un sistema informático que proporcione seguridad y protección de la información además de proveer la confiabilidad, oportunidad y veracidad de datos a fin de coadyuvar en el desarrollo de funciones y actividades de una institución.				
<b>Causa</b>	Falta de gestión adecuada y asignación de presupuesto por parte de la Gerencia para lograr un mejor desempeño de los procesos operativos.				
<b>Efecto</b>	Produce el desperdicio de tiempo al realizar operaciones manuales, generando lentitud en la ejecución de actividades y dificultades para un manejo integral de información con los diferentes departamentos de la Cooperativa.				
<p><b>Conclusión:</b> El sistema informático utilizado por la Cooperativa no brinda las funcionalidades necesarias para el control de la información, sin tomar en consideración prácticas adecuadas de Control Interno que indican que es necesario utilizar un sistema informático que proporcione seguridad, confiabilidad, oportunidad y veracidad de la información. La causa de esta situación es la falta de una gestión adecuada y asignación de presupuesto por parte de la Gerencia, que provoca un desperdicio de tiempo al realizar operaciones manuales, lentitud en la ejecución de actividades y dificulta el manejo integral de información de todos los departamentos de la Cooperativa.</p> <p><b>Recomendación:</b> A la Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinará un presupuesto para el mejoramiento y/o adquisición de un sistema informático que provea a la Administración y a las áreas involucradas la información necesaria para la gestión y toma de decisiones oportunas.</li> </ul>					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Elaborado por: Daniela Velasco V.</td> <td style="width: 40%;">Fecha: 07/01/216</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</td> <td>Fecha: 15/01/216</td> </tr> </table>		Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 07/01/216	Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 15/01/216
Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 07/01/216				
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 15/01/216				

### **5.2.1.5. Informe de Control Interno**

Ing. Pablo Apráez

Gerente General

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.**

Presente.-

Estimado:

En la ejecución de la Auditoría de Gestión a las áreas de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Educadores de Tungurahua Ltda., por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014, se analizó la estructura del control interno, mediante la ejecución de procedimientos de auditoría que permitan emitir recomendaciones a los procesos.

El análisis del control interno ha permitido identificar aspectos que puedan afectar al desempeño normal de las operaciones de la Cooperativa, por tal motivo en el presente Informe se incluye conclusiones y recomendaciones en relación con asuntos operativos y administrativos, que ponemos a su consideración.

## RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO

### 1. Manual de Crédito y Cobranzas desactualizado

Durante la revisión se pudo observar que el Manual de Crédito y Cobranzas se encuentra desactualizado y no está acorde a las características propias de la Institución.

El Reglamento de la LOEPS (art. 44), establece entre las atribuciones y responsabilidades de la gerencia se encuentra “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa”. Adicionalmente, de acuerdo a buenas prácticas de Control Interno es necesario definir manuales de procedimientos, en los que se establezca las actividades y responsabilidades del personal y medidas de control sobre la ejecución de los procesos para lograr el cumplimiento de objetivos planteados.

Esta situación se origina por la falta de direccionamiento y control del área de crédito y cobranzas por parte de la Gerencia y el Consejo de Administración.

Como resultado el personal de la Cooperativa realiza sus funciones sin tener procedimientos definidos para su correcta ejecución, disminuyendo la eficacia y eficiencia de los procesos, además de dificultar el cumplimiento de objetivos institucionales.

#### **Conclusión:**

El manual de Crédito y Cobranzas está desactualizado y no se encuentra acorde a las características de la Institución, inobservando buenas prácticas de Control Interno y las disposiciones de la LOEPS referente a las responsabilidades de la Gerencia para mantener un sistema de control interno. Esta condición se genera por la falta de direccionamiento y control de la Gerencia y Consejo de Administración, y como consecuencia se disminuye la eficacia y eficiencia de los procesos de crédito y cobranzas.

**Recomendación:**

Al Consejo de Administración y la Gerencia:

- Definirá un sistema de control interno integral para la Cooperativa
- Establecerá e implementará un Manual de Crédito y Cobranzas acorde las características actuales de la Institución y a los procedimientos realizados por el área de crédito y cobranzas.

**2. Inexistencia de una estructura organizacional definida y actualizada**

La institución no posee un organigrama funcional y de personal que establezca las funciones y responsables de cada departamento.

De acuerdo al Reglamento de la LOEPS, art. 34, establece entre las atribuciones y deberes de del Consejo de Administración, “dictar los reglamentos de administración y organización internas” y “aprobar las políticas institucionales y metodologías del trabajo, considerando esto, una de las funciones del Consejo de Administración es implantar la estructura organizacional de la Cooperativa.

Esta situación se origina por la falta de direccionamiento e incumplimiento de las funciones encomendadas al Consejo de Administración de la Institución.

De esta forma, no se permite una delimitación de cargos ni una segregación adecuada de funciones que dirija las relaciones laborales entre los diferentes departamentos y entre los jefes departamentales y subordinados hacia el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.

**Conclusión:**

La Cooperativa no posee un organigrama funcional y de personal que establezcan las funciones y responsables de cada departamento; y de acuerdo al Reglamento a la LOEPS, la organización interna es una de las funciones del Consejo de Administración. De esta forma se observa una falta de dirección y gestión por parte de dicho Consejo, escenario que no permite la delimitación de cargos y segregación



de funciones entre los departamentos y personal de la Cooperativa, para alinearse al logro de objetivos y metas institucionales planteadas.

**Recomendación:**

Al Consejo de Administración:

- Delimitará las funciones del personal y definirá responsables de los diferentes procesos y departamentos de la Cooperativa.
- Definirá la estructura organizacional de la Cooperativa, incluyendo el organigrama funcional y de personal; y la socializará con los integrantes de la Institución.

**3. Falta de organización en el archivo de documentos**

La información crediticia no se encuentra organizada de forma adecuada, no existe un expediente del socio en el que se mantenga todas las operaciones e historial del socio.

Para conservar un adecuado control interno es necesario mantener un registro y organización de toda la información manejada por la Institución, por lo que es necesario disponer de un expediente por cada socio, en el que conste toda su información y operaciones realizadas.

La causa de esta situación es la falta de establecimiento de disposiciones de control interno respecto al archivo de documentos por parte del Consejo de Administración y la Gerencia.

De esta forma, al no disponer de un historial de las operaciones y conocer comportamiento de los socios, no es posible realizar un apropiado seguimiento y análisis de cada socio para la toma de decisiones adecuadas.

**Conclusión:**

La información crediticia no está organizada de forma adecuada, ya que no existe un expediente del socio en el que se mantenga sus operaciones e historial, como lo

requiere las prácticas de control interno. Esta situación se origina por falta de disposiciones de control interno respecto al archivo de documentos por parte del Consejo de Administración y la Gerencia, y en consecuencia no es posible realizar un apropiado seguimiento y análisis de los socios.

**Recomendación:**

Al Jefe y oficiales de Crédito:

- Mantener un archivo organizado y apropiado de los documentos e información que están bajo su responsabilidad.

Al Consejo de Administración y Gerencia:

- Establecerán e implementarán las políticas y disposiciones de control interno necesarias para mantener un apropiado registro y archivo de documentación. Para lo cual se recomienda considerar la Resolución 128-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, (art. 22), en la que establece entre los lineamientos de Control interno la necesidad de llevar un registro ordenado y actualizado de los socios, y mantener los expedientes de crédito debidamente archivados con toda la documentación de respaldo.

**4. Sistema informático inapropiado**

El sistema Fox no brinda las funcionalidades necesarias para mantener un control de la información de crédito y cobranzas.

De acuerdo prácticas adecuadas de Control Interno es necesario utilizar un sistema informático que proporcione seguridad y protección de la información además de proveer la confiabilidad, oportunidad y veracidad de datos a fin de coadyuvar en el desarrollo de funciones y actividades de una institución.

Esta situación se debe a la falta de gestión adecuada y asignación de presupuesto por parte de la Gerencia para lograr un mejor desempeño de los procesos operativos.

Como consecuencia se produce el desperdicio de tiempo al realizar operaciones manuales, generando lentitud en la ejecución de actividades y dificultades para un manejo integral de información con los diferentes departamentos de la Cooperativa.

**Conclusión:**

El sistema informático utilizado por la Cooperativa no brinda las funcionalidades necesarias para el control de la información, sin tomar en consideración prácticas adecuadas de Control Interno. La causa de esta situación es la falta de una gestión adecuada y asignación de presupuesto por parte de la Gerencia, que provoca un desperdicio de tiempo, lentitud en la ejecución de actividades y dificulta el manejo integral de información.

**Recomendación:**

A la Gerencia:

- Destinará un presupuesto para el mejoramiento y/o adquisición de un sistema informático que provea a la Administración y a las áreas involucradas la información necesaria para la gestión y toma de decisiones oportunas.

Atentamente,



Daniela Velasco V.


**Audit & Consulting SA**




### **5.3. EJECUCIÓN**

En esta etapa se aplican los procedimientos y pruebas de auditoría, con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes para emitir la opinión profesional.


### 5.3.1. Programa de Auditoría para el proceso de Crédito

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Programa de Auditoría Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014					
					<b>PE.1</b> <b>1/2</b>
<b>Objetivo:</b> Obtener evidencia necesaria de auditoría					
Nº	Actividades	Ref. P/T	Respons.	Fecha	Observación
1	Créditos que cumplen requisitos		D.V.		
	<b>Procedimiento:</b> Solicitar un reporte de los créditos otorgados. Aplicar una muestra y verificar en el archivo, los créditos que cumplen con los requisitos definidos para cada tipo de crédito.	E.1	D.V.	11/01/2016	
2	Créditos con calificación del buró de crédito				
	<b>Procedimiento:</b> Solicitar los expedientes de los créditos e identificar si cuentan con el reporte de calificación de buró de crédito y determinar su porcentaje respecto a los créditos aprobados	E.2	D.V.	11/01/2016	
3	Créditos ingresados al sistema		D.V.		
	<b>Procedimiento:</b> Verificar en el archivo los créditos que poseen el reporte del sistema (tabla de amortización) y determinar el porcentaje de créditos otorgados que se han ingresado en el sistema	E.3	D.V.	12/01/2016	
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 08/12/2014 Fecha: 29/12/2014	

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Programa de Auditoría Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014					
4	Créditos aprobados por el Comité de Crédito		D.V.		
	<b>Procedimiento:</b> Revisar en el archivo e identificar del total de créditos otorgados cuantos poseen la aprobación del comité de crédito	E.4	D.V.	13/01/2016	
5	Créditos con documentación firmada		D.V.		
	<b>Procedimiento:</b> Solicitar un reporte de los créditos liquidados en el sistema y verificar en el archivo, los créditos que cuentan con las firmas de la persona que solicita el crédito y garantes	E.5	D.V.	14/01/2016	
6	Crédito que cumplen política de encaje 5x1		D.V.		
	<b>Procedimiento:</b> Verificar en el expediente del socio, los créditos que cumplen con la política de encaje de ahorros (5x1) y determinar su porcentaje respecto a los créditos otorgados	E.6	D.V.	15/01/2016	
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 08/12/2014 Fecha: 29/12/2014	

PE.1 2/2
-------------

## 5.3.1.1. Ejecución del Trabajo

Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.								
 Audit & Consulting S.A.	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>			<b>Proceso de Crédito</b>				
	Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014							
<b>Proceso N° 1: Créditos que cumplen requisitos</b>								
<p><b>Procedimiento:</b> Solicitar un reporte de los créditos otorgados. Aplicar una muestra y verificar en el archivo, los créditos que cumplen con los requisitos definidos para cada tipo de crédito.</p>								
<p><b>Aplicación</b> Se verificó en las carpetas de archivo de una muestra de 70 créditos, los documentos que cumplen con los requisitos de acuerdo a cada tipo de crédito.</p>								
<b>Datos</b>								
N°	Mes	Tipo crédito	Cliente	Copia CI, p. votación	Servicio básico	Rol de pagos	Curso cooperativismo	2 Garantes
1	enero	Ordinario	Chavez Rosa	✓	✓	✓	✓	✓
2	enero	Ordinario	Chaglla Hugo	✓	✓	✓	✓	✓
3	febrero	Ordinario	Naranjo Raúl	✓	✓	✓	✓	✓
4	marzo	Ordinario	Velastegui Gilma	✓	✓	✓	✓	✓
5	marzo	Ordinario	Morales Martha	✓	✓	✓	✓	✓
6	abril	Ordinario	Flores Iván	✓	✓	✓	✓	✓
7	mayo	Ordinario	Fernández Irene	✓	✓	✓	✓	✓
8	mayo	Ordinario	Morales Nancy	✓	✓	✓	✓	✓
9	junio	Ordinario	Terán Jenny	✓	✓	✓	✓	✓
10	junio	Ordinario	Vasconez Ligia	✓	✓	✓	✓	✓
11	junio	Ordinario	Llerena Byron	✓	✓	✓	✓	✓
12	junio	Ordinario	Sánchez Sidney	✓	✓	✓	✓	✓
13	junio	Ordinario	Paredes Marisela	✓	✓	✓	✓	✓
14	junio	Ordinario	Núñez Gladys	✓	✓	✓	✓	✓
15	junio	Ordinario	Pineda Lourdes	✓	✓	✓	✓	✓
16	agosto	Ordinario	Gavilanes María	✓	✓	✓	✓	✓
17	agosto	Ordinario	Hidalgo Miriam	✓	✓	✓	✓	✓
18	noviembre	Ordinario	Navarrete Ruth	✓	✓	✓	✓	✓
19	diciembre	Ordinario	Sisalema Luis	✓	✓	✓	✓	✓
20	diciembre	Ordinario	Rosero Nely	✓	✓	✓	✓	✓
Elaborado por: Daniela Velasco V.					Fecha: 11/01/2016			
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano					Fecha: 29/12/2016			





Audit &amp; Consulting S.A.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de  
Tungurahua Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Proceso de Crédito**

**E.1  
2/3**




Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014


N°	Mes	Tipo crédito	Cliente	Copia CI, p. votación	Servicio básico	3 Rol de pagos	2 Garantes	Justificati vo inversión
21	enero	Futuro	Villacrés Fabiola	✓	✓	✓	✓	✓
22	enero	Futuro	Pérez Saúl	✓	✓	✓	✓	✓
23	enero	Futuro	Abril Olga	✓	✓	✓	✓	✓
24	febrero	Futuro	Fabara Marco	✓	✓	✓	✓	✓
25	febrero	Futuro	Sánchez Laura	✓	✓	✓	✓	✓
26	febrero	Futuro	Mayorga Cesar	✓	✓	✓	✓	✓
27	marzo	Futuro	Miniguano Fabián	✓	✓	✓	✓	✓
28	mayo	Futuro	Cabezas Mario	✓	✓	✓	✓	✓
29	junio	Futuro	Pérez María	✓	✓	✓	✓	✓
30	junio	Futuro	Mena Zoila	✓	✓	✓	✓	✓
31	agosto	Futuro	Gáleas Paola	✓	✓	✓	✓	✓
32	septiembre	Futuro	Caiza Eugenia	✓	✓	✓	✓	✓
33	octubre	Futuro	Barba Flor	✓	✓	✓	✓	✓
34	octubre	Futuro	Molina Carolos	✓	✓	✓	✓	✓
35	diciembre	Futuro	Mancero Martha	✓	✓	✓	✓	✓

N°	Mes	Tipo crédito	Cliente	Copia CI, p. votación	Servicio básico	Rol de pagos	Garante
36	enero	Extraordinario	Agama Isaías	✓	✓	✓	✓
37	febrero	Extraordinario	Barrionuevo Carmen	✓	✓	✓	✓
38	febrero	Extraordinario	Ullauri Alicia	✓	✓	✓	✓
39	febrero	Extraordinario	Valladares Norma	✓	✓	✓	✓
40	marzo	Extraordinario	Acosta Mónica	✓	✓	✓	NA
41	abril	Extraordinario	Arellano Myriam	✓	✓	✓	NA
42	abril	Extraordinario	Ortiz Blanca	✓	✓	✓	✓
43	mayo	Extraordinario	Mantilla Luis	✓	✓	✓	✓
44	junio	Extraordinario	Cando María	✓	✓	✓	✓
45	junio	Extraordinario	Oviedo Iván	✓	✓	✓	✓
46	junio	Extraordinario	Díaz Gisela	✓	✓	✓	✓
47	julio	Extraordinario	Aucapiña Piedad	✓	✓	✓	NA
48	julio	Extraordinario	Aguirre Roberto	✓	✓	✓	✓
49	julio	Extraordinario	Tubon María	✓	✓	✓	✓
50	julio	Extraordinario	Mejía Irina	✓	✓	✓	✓
51	agosto	Extraordinario	Ganán Aída	✓	✓	✓	✓
52	agosto	Extraordinario	Esparza José	✓	✓	✓	NA
53	agosto	Extraordinario	Santamaría Luis	✓	✓	✓	NA
54	septiembre	Extraordinario	Chico Leonidas	✓	✓	✓	✓
55	septiembre	Extraordinario	Medina Gloria	✓	✓	✓	✓
56	septiembre	Extraordinario	Guacahmboza María	✓	✓	✓	✓
57	septiembre	Extraordinario	Pilamunga María	✓	✓	✓	✓

Elaborado por: Daniela Velasco V.  
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha: 11/01/2016  
Fecha: 29/12/2016

		<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b>				<b>E.1</b> <b>3/3</b>																	
Audit & Consulting S.A.		Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014																					
	58	octubre	Extraordinario	Riofrio Blanca	✓	✓	✓	✓															
	59	octubre	Extraordinario	Molina Hirma	✓	✓	✓	✓															
	60	octubre	Extraordinario	Escobar Gonzalo	✓	✓	✓	✓															
	61	octubre	Extraordinario	Sánchez Irma	✓	✓	✓	✓															
	62	noviembre	Extraordinario	Tapia Norma	✓	✓	✓	✓															
	63	noviembre	Extraordinario	Ramos Rosario	✓	✓	✓	NA															
	64	noviembre	Extraordinario	Cruz Cecilia	✓	✓	✓	✓															
	65	noviembre	Extraordinario	Naranjo Juan	✓	✓	✓	✓															
	66	diciembre	Extraordinario	Flores Sonia	✓	✓	✓	✓															
	67	diciembre	Extraordinario	Vargas Rosana	✓	✓	✓	NA															
	68	diciembre	Extraordinario	Paredes Esthela	✓	✓	✓	✓															
	69	diciembre	Extraordinario	Pérez Mónica	✓	✓	✓	✓															
	70	diciembre	Extraordinario	Lasluis Lourdes	✓	✓	✓	✓															
<b>Marcas:</b> ✓ Cumple requisito  Información del archivo de crédito NA Requisito no aplicable																							
<p>En varios de los créditos extraordinarios no aplica el requisito del garante, ya que el monto solicitado se cubre en totalidad con los ahorros disponibles.</p>																							
<b>Resultados</b>																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de crédito</th> <th>Cumplen requisitos</th> <th>Créditos otorgados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Futuro</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>Ordinario</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td>Extraordinario</td> <td style="text-align: center;">35</td> <td style="text-align: center;">35</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>70</b></td> <td style="text-align: center;"><b>70</b></td> </tr> </tbody> </table>									Tipo de crédito	Cumplen requisitos	Créditos otorgados	Futuro	15	15	Ordinario	20	20	Extraordinario	35	35	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>70</b>
Tipo de crédito	Cumplen requisitos	Créditos otorgados																					
Futuro	15	15																					
Ordinario	20	20																					
Extraordinario	35	35																					
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>70</b>																					
<b>Indicador:</b> Créditos que cumplen requisitos																							
$CR = \frac{\# \text{ créditos que cumplen requisitos}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$																							
$CR = \frac{70}{70} \times 100 = \mathbf{100\%}$																							
<b>Interpretación:</b> De la documentación revisada referente a los créditos otorgados en el año 2014, se verificó que el 100% de los créditos han cumplido con los requisitos necesarios para cada tipo de crédito, de acuerdo a lo establecido en el manual de crédito.																							
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano					Fecha: 11/01/2016 Fecha: 29/12/2016																		

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>E.2</b> <b>1/3</b>																																																																																																									
<b>Proceso N<sup>o</sup> 2:</b> Créditos con calificación del buró de crédito																																																																																																										
<b>Procedimiento:</b> Solicitar los expedientes de los créditos e identificar si cuentan con el reporte de calificación de buró de crédito y determinar su porcentaje respecto a los créditos aprobados.																																																																																																										
<b>Aplicación</b> Se verificó en los expedientes del socio de un total de 70 créditos, en los que se encuentran los distintos tipo de crédito y de todos los meses en el año 2014, los créditos que contaban con el reporte del buró de crédito, en el que consta el score y las principales características del socio en cuanto a información crediticia.																																																																																																										
<b>Datos</b>																																																																																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Tipo crédito</th> <th>Cliente</th> <th>Reporte buró crédito</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>enero</td><td>Ordinario</td><td>Chávez Rosa</td><td style="color: red;">x</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>enero</td><td>Ordinario</td><td>Chaglla Hugo</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">551</td></tr> <tr><td>febrero</td><td>Ordinario</td><td>Naranjo Raúl</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">948</td></tr> <tr><td>marzo</td><td>Ordinario</td><td>Velastegui Gilma</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">947</td></tr> <tr><td>marzo</td><td>Ordinario</td><td>Morales Martha</td><td style="color: red;">x</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>abril</td><td>Ordinario</td><td>Flores Iván</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">962</td></tr> <tr><td>mayo</td><td>Ordinario</td><td>Fernández Irene</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">962</td></tr> <tr><td>mayo</td><td>Ordinario</td><td>Morales Nancy</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">958</td></tr> <tr><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Terán Jenny</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">947</td></tr> <tr><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Vasconez Ligia</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">957</td></tr> <tr><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Llerena Byron</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">943</td></tr> <tr><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Sánchez Sidney</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">974</td></tr> <tr><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Paredes Marisela</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">974</td></tr> <tr><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Núñez Gladys</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">336</td></tr> <tr><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Pineda Lourdes</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">974</td></tr> <tr><td>agosto</td><td>Ordinario</td><td>Gavilanes María</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">974</td></tr> <tr><td>agosto</td><td>Ordinario</td><td>Hidalgo Miriam</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">969</td></tr> <tr><td>noviembre</td><td>Ordinario</td><td>Navarrete Ruth</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">843</td></tr> <tr><td>diciembre</td><td>Ordinario</td><td>Sisalema Luis</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">701</td></tr> <tr><td>diciembre</td><td>Ordinario</td><td>Rosero Nely</td><td style="color: red;">✓</td><td style="text-align: center;">678</td></tr> </tbody> </table>		Mes	Tipo crédito	Cliente	Reporte buró crédito	Calificación	enero	Ordinario	Chávez Rosa	x	-	enero	Ordinario	Chaglla Hugo	✓	551	febrero	Ordinario	Naranjo Raúl	✓	948	marzo	Ordinario	Velastegui Gilma	✓	947	marzo	Ordinario	Morales Martha	x	-	abril	Ordinario	Flores Iván	✓	962	mayo	Ordinario	Fernández Irene	✓	962	mayo	Ordinario	Morales Nancy	✓	958	junio	Ordinario	Terán Jenny	✓	947	junio	Ordinario	Vasconez Ligia	✓	957	junio	Ordinario	Llerena Byron	✓	943	junio	Ordinario	Sánchez Sidney	✓	974	junio	Ordinario	Paredes Marisela	✓	974	junio	Ordinario	Núñez Gladys	✓	336	junio	Ordinario	Pineda Lourdes	✓	974	agosto	Ordinario	Gavilanes María	✓	974	agosto	Ordinario	Hidalgo Miriam	✓	969	noviembre	Ordinario	Navarrete Ruth	✓	843	diciembre	Ordinario	Sisalema Luis	✓	701	diciembre	Ordinario	Rosero Nely	✓	678
Mes	Tipo crédito	Cliente	Reporte buró crédito	Calificación																																																																																																						
enero	Ordinario	Chávez Rosa	x	-																																																																																																						
enero	Ordinario	Chaglla Hugo	✓	551																																																																																																						
febrero	Ordinario	Naranjo Raúl	✓	948																																																																																																						
marzo	Ordinario	Velastegui Gilma	✓	947																																																																																																						
marzo	Ordinario	Morales Martha	x	-																																																																																																						
abril	Ordinario	Flores Iván	✓	962																																																																																																						
mayo	Ordinario	Fernández Irene	✓	962																																																																																																						
mayo	Ordinario	Morales Nancy	✓	958																																																																																																						
junio	Ordinario	Terán Jenny	✓	947																																																																																																						
junio	Ordinario	Vasconez Ligia	✓	957																																																																																																						
junio	Ordinario	Llerena Byron	✓	943																																																																																																						
junio	Ordinario	Sánchez Sidney	✓	974																																																																																																						
junio	Ordinario	Paredes Marisela	✓	974																																																																																																						
junio	Ordinario	Núñez Gladys	✓	336																																																																																																						
junio	Ordinario	Pineda Lourdes	✓	974																																																																																																						
agosto	Ordinario	Gavilanes María	✓	974																																																																																																						
agosto	Ordinario	Hidalgo Miriam	✓	969																																																																																																						
noviembre	Ordinario	Navarrete Ruth	✓	843																																																																																																						
diciembre	Ordinario	Sisalema Luis	✓	701																																																																																																						
diciembre	Ordinario	Rosero Nely	✓	678																																																																																																						
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 11/01/2016 Fecha: 29/12/2016																																																																																																									

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de  
Tungurahua Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Proceso de Crédito**

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014


**E.2  
2/3**

Mes	Tipo crédito	Cliente	Reporte buró crédito	Calificación
enero	Futuro	Villacrés Fabiola	x	-
enero	Futuro	Pérez Saúl	x	-
enero	Futuro	Abril Olga	✓	495
febrero	Futuro	Fabara Marco	x	-
febrero	Futuro	Sánchez Laura	x	-
febrero	Futuro	Mayorga Cesar	x	-
marzo	Futuro	Miniguano Fabián	✓	965
mayo	Futuro	Cabezas Mario	✓	903
junio	Futuro	Pérez María	✓	964
junio	Futuro	Mena Zoila	✓	968
agosto	Futuro	Galeas Paola	✓	799
septiembre	Futuro	Caiza Eugenia	✓	971
octubre	Futuro	Barba Flor	✓	876
octubre	Futuro	Molina Carolos	✓	963
diciembre	Futuro	Mancero Martha	✓	974

Mes	Tipo crédito	Cliente	Reporte buró crédito	Calificación
enero	Extraordinario	Agama Isaías	x	-
febrero	Extraordinario	Barrionuevo Carmen	x	-
febrero	Extraordinario	Ullauri Alicia	x	-
febrero	Extraordinario	Valladares Norma	x	-
marzo	Extraordinario	Acosta Mónica	x	-
abril	Extraordinario	Arellano Myriam	x	-
abril	Extraordinario	Ortiz Blanca	✓	974
mayo	Extraordinario	Mantilla Luis	✓	914
junio	Extraordinario	Cando María	✓	974
junio	Extraordinario	Oviedo Iván	✓	972
junio	Extraordinario	Diaz Gisela	✓	939
julio	Extraordinario	Aucapiña Piedad	x	-
julio	Extraordinario	Aguirre Roberto	x	-
julio	Extraordinario	Tubon María	x	-
julio	Extraordinario	Mejía Irina	x	-
agosto	Extraordinario	Esparza José	✓	966
agosto	Extraordinario	Santamaría Luis	✓	974
agosto	Extraordinario	Ganán Aída	✓	845

Elaborado por: Daniela Velasco V.  
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha: 11/01/2016  
Fecha: 29/12/2016



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de  
Tungurahua Ltda.**


**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Proceso de Crédito**

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**E.2**  
**3/3**

septiembre	Extraordinario	Chico Leonidas	✓	959
septiembre	Extraordinario	Medina Gloria	✓	955
septiembre	Extraordinario	Guacahmboza María	✓	974
septiembre	Extraordinario	Pilamunga María	✓	814
octubre	Extraordinario	Riofrio Blanca	✓	974
octubre	Extraordinario	Molina Hirma	✓	974
octubre	Extraordinario	Escobar Gonzalo	✓	927
octubre	Extraordinario	Sánchez Irma	✓	970
noviembre	Extraordinario	Ramos Rosario	✓	844
noviembre	Extraordinario	Tapia Norma	✓	626
noviembre	Extraordinario	Cruz Cecilia	x	-
noviembre	Extraordinario	Naranjo Juan	x	-
diciembre	Extraordinario	Vargas Rosana	✓	905
diciembre	Extraordinario	Flores Sonia	✓	791
diciembre	Extraordinario	Paredes Esthela	✓	795
diciembre	Extraordinario	Pérez Mónica	✓	862
diciembre	Extraordinario	Lasluisa Lourdes	✓	877

**Marcas:** ✓ Posee calificación del buró de crédito  Información del archivo de crédito  
 x No posee calificación del buró de crédito

**Resultados:** De un total de 70 créditos revisados, únicamente 51 cuentan con el reporte de calificación del buró de crédito

Tipo de crédito	Calificación Buró crédito	Créditos Aprobados
Futuro	10	15
Ordinario	18	20
Extraordinario	23	35
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>70</b>

**Indicador:** Créditos con calificación del buró de crédito

$$CB = \frac{\# \text{ créditos con calificación del buró de crédito}}{\# \text{ créditos aprobados}} \times 100$$

$$CB = \frac{51}{70} \times 100 = 72.86\%$$


**Interpretación:** Del total de créditos revisados que fueron aprobados en el año 2014, se obtuvo que únicamente en el 72,86% se verificó la calificación del socio en el buró de crédito, siendo esta necesaria para realizar el análisis del otorgamiento de créditos y determinar si es factible o no concederle el crédito.



Elaborado por: Daniela Velasco V.


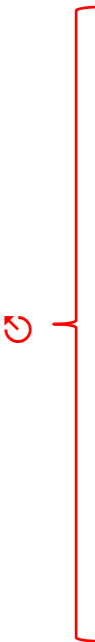
Fecha: 11/01/2016

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha: 29/12/2016

 <p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b></p> <p style="text-align: right; border: 2px solid red; padding: 5px;"><b>HH.1</b> <b>1/1</b></p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>					
<b>Proceso</b>	Créditos con calificación del buró de crédito				
<b>Condición</b>	En el año 2014 se otorgaron créditos a socios sin haber obtenido previamente el reporte de calificación del buró de crédito.				
<b>Criterio</b>	De conformidad al Manual de Crédito y Cobranzas art. 9, referente al sujeto de crédito, literal g, establece que como requisito para constituirse en sujeto de crédito que el socio debe cumplir positivamente la calificación del buró de crédito con el score apropiado.				
<b>Causa</b>	Incumplimiento del jefe y oficiales de crédito de las disposiciones del Manual de Crédito. Adicionalmente no existen procedimientos definidos de forma clara, actualizados y documentados para el análisis de los créditos, especialmente del riesgo crediticio, los cuales deben ser definidos por la Gerencia para que constituyan en la guía para el personal responsable del proceso.				
<b>Efecto</b>	La inexistencia de reporte de calificación del buró de crédito ocasiona un incremento del 5% en la probabilidad de que un crédito caiga en la mora, al no poder constatar si el socio posee un estado crediticio adecuado para otorgarle el crédito.				
<p><b>Conclusión:</b> En el año 2014 el 27% de los créditos se otorgaron sin haber obtenido previamente el reporte de calificación del buró crediticio, a causa del incumplimiento del personal del área de crédito, de los requisitos para ser sujeto de crédito, establecidos en el Manual. Adicionalmente esta situación es ocasionada por la falta de procedimientos definidos, actualizados y documentados para el análisis del riesgo crediticio, en consecuencia existe un incremento de un 5% en la probabilidad los créditos caigan en mora.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p>Al Oficial y Jefe de Crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplirán con las disposiciones del Manual de Crédito, respecto a la obtención de la calificación del buró de crédito previo a otorgar un crédito.</li> </ul> <p>A la Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecerá procedimientos específicos para el análisis de riesgo crediticio en la emisión de un crédito y comunicarlos al personal responsable del proceso.</li> <li>- Realizará un seguimiento a la gestión de crédito para monitorear su correcta ejecución.</li> </ul>					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Elaborado por: Daniela Velasco V.</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 11/01/2016</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</td> <td>Fecha: 29/12/2016</td> </tr> </table>		Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 11/01/2016	Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 29/12/2016
Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 11/01/2016				
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 29/12/2016				

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>E.3</b> <b>1/1</b>																		
<b>Proceso N° 3: Créditos ingresados al sistema</b>																				
<b>Procedimiento:</b> Verificar en el archivo los créditos que poseen el reporte del sistema (tabla de amortización) y determinar el porcentaje de créditos otorgados que se han ingresado en el sistema																				
<b>Aplicación</b>  Se realizó una revisión en las carpetas de 100 créditos, para verificar si todos los créditos otorgados poseen el reporte del sistema, que corresponde a la tabla de amortización y compromiso de pago del crédito solicitado, y de esta forma constatar que se han ingresado al sistema.																				
<b>Datos</b>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de crédito</th> <th>Ingresado sistema</th> <th>Créditos otorgados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Futuro</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>Ordinario</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td>Extraordinario</td> <td style="text-align: center;">35</td> <td style="text-align: center;">35</td> </tr> <tr> <td>Consolidaciones</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>100</b></td> <td style="text-align: center;"><b>100</b></td> </tr> </tbody> </table>			Tipo de crédito	Ingresado sistema	Créditos otorgados	Futuro	15	15	Ordinario	20	20	Extraordinario	35	35	Consolidaciones	30	30	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Tipo de crédito	Ingresado sistema	Créditos otorgados																		
Futuro	15	15																		
Ordinario	20	20																		
Extraordinario	35	35																		
Consolidaciones	30	30																		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>																		
<b>Marcas:</b>  Información obtenida de archivo de créditos																				
<b>Indicador:</b> Créditos ingresados en el sistema																				
$IS = \frac{\# \text{ créditos ingresados en el sistema}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$																				
$IS = \frac{100}{100} \times 100 = \mathbf{100\%}$																				
<b>Interpretación:</b>  Del total de créditos otorgados que se han revisado el 100% de créditos han sido ingresados al sistema, cumpliendo con los procedimientos establecidos.																				
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 12/01/2016 Fecha: 29/12/2016																			

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>E.4</b> <b>1/3</b>																																																																	
<b>Proceso N° 4: Créditos aprobados por el Comité de Crédito</b>																																																																			
<b>Procedimiento:</b> Revisar en el archivo e identificar del total de créditos otorgados cuántos poseen la aprobación del comité de crédito y se encuentran registrados en las actas de Comité.																																																																			
<b>Aplicación</b>  Se verificó en las carpetas de archivo de crédito las solicitudes que cuentan con la aprobación de Comité para el otorgamiento del mismo, las mismas que se encuentran registradas en las actas realizadas en reunión de Comité. Los créditos que requieren de esta aprobación son los créditos Futuro y Ordinario.																																																																			
<b>Datos</b>																																																																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Tipo crédito</th> <th>Cliente</th> <th>Aprobación Comité Crédito</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>junio</td><td>Futuro</td><td>Pérez María</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>febrero</td><td>Futuro</td><td>Fabara Marco</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>febrero</td><td>Futuro</td><td>Sánchez Laura</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>septiembre</td><td>Futuro</td><td>Caiza Eugenia</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>enero</td><td>Futuro</td><td>Villacrés Fabiola</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>enero</td><td>Futuro</td><td>Pérez Saúl</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>febrero</td><td>Futuro</td><td>Mayorga Cesar</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>mayo</td><td>Futuro</td><td>Cabezas Mario</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>agosto</td><td>Futuro</td><td>Galeas Paola</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>marzo</td><td>Futuro</td><td>Miniguano Fabián</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>diciembre</td><td>Futuro</td><td>Mancero Martha</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>enero</td><td>Futuro</td><td>Abril Olga</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>junio</td><td>Futuro</td><td>Mena Zoila</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>octubre</td><td>Futuro</td><td>Molina Carolos</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> <tr><td>octubre</td><td>Futuro</td><td>Barba Flor</td><td style="text-align: center;">✓</td></tr> </tbody> </table>			Mes	Tipo crédito	Cliente	Aprobación Comité Crédito	junio	Futuro	Pérez María	✓	febrero	Futuro	Fabara Marco	✓	febrero	Futuro	Sánchez Laura	✓	septiembre	Futuro	Caiza Eugenia	✓	enero	Futuro	Villacrés Fabiola	✓	enero	Futuro	Pérez Saúl	✓	febrero	Futuro	Mayorga Cesar	✓	mayo	Futuro	Cabezas Mario	✓	agosto	Futuro	Galeas Paola	✓	marzo	Futuro	Miniguano Fabián	✓	diciembre	Futuro	Mancero Martha	✓	enero	Futuro	Abril Olga	✓	junio	Futuro	Mena Zoila	✓	octubre	Futuro	Molina Carolos	✓	octubre	Futuro	Barba Flor	✓
Mes	Tipo crédito	Cliente	Aprobación Comité Crédito																																																																
junio	Futuro	Pérez María	✓																																																																
febrero	Futuro	Fabara Marco	✓																																																																
febrero	Futuro	Sánchez Laura	✓																																																																
septiembre	Futuro	Caiza Eugenia	✓																																																																
enero	Futuro	Villacrés Fabiola	✓																																																																
enero	Futuro	Pérez Saúl	✓																																																																
febrero	Futuro	Mayorga Cesar	✓																																																																
mayo	Futuro	Cabezas Mario	✓																																																																
agosto	Futuro	Galeas Paola	✓																																																																
marzo	Futuro	Miniguano Fabián	✓																																																																
diciembre	Futuro	Mancero Martha	✓																																																																
enero	Futuro	Abril Olga	✓																																																																
junio	Futuro	Mena Zoila	✓																																																																
octubre	Futuro	Molina Carolos	✓																																																																
octubre	Futuro	Barba Flor	✓																																																																
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 12/01/2016 Fecha: 29/12/2016																																																																	



Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores  
de Tungurahua Ltda.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
Proceso de Crédito

E.4  
2/3

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014


Mes	Tipo crédito	Cliente	Aprobación Comité Crédito
enero	Ordinario	Chávez Rosa	✓
enero	Ordinario	Chaglla Hugo	✓
febrero	Ordinario	Naranjo Raúl	✓
marzo	Ordinario	Velastegui Gilma	✓
marzo	Ordinario	Morales Martha	✓
abril	Ordinario	Flores Iván	✓
mayo	Ordinario	Fernández Irene	✓
mayo	Ordinario	Morales Nancy	✓
junio	Ordinario	Terán Jenny	✓
junio	Ordinario	Vasconez Ligia	✓
junio	Ordinario	Llerena Byron	✓
junio	Ordinario	Sánchez Sidney	✓
junio	Ordinario	Paredes Marisela	✓
junio	Ordinario	Núñez Gladys	✓
junio	Ordinario	Pineda Lourdes	✓
agosto	Ordinario	Gavilanes María	✓
agosto	Ordinario	Hidalgo Miriam	✓
noviembre	Ordinario	Navarrete Ruth	✓
diciembre	Ordinario	Sisalema Luis	✓
diciembre	Ordinario	Rosero Nely	✓


**Marcas:**

- ✓ Cumple requisito
- 🕒 Información obtenida de archivo de créditos

Elaborado por: Daniela Velasco V.  
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha: 12/01/2016  
Fecha: 29/12/2016

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>E.4</b> <b>3/3</b>												
<p><b>Resultados</b></p> <p>De 35 créditos otorgados se verificó que todos cumplen con la aprobación del Comité de crédito, recalcando que de acuerdo a las disposiciones de la Cooperativa los créditos que deben ser aprobados por el Comité son: Futuro y Ordinario.</p> <table border="1" data-bbox="555 770 1145 1016" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Tipo de crédito</th> <th>Aprobados Comité Crédito</th> <th>Créditos otorgados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Futuro</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>Ordinario</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>35</b></td> <td style="text-align: center;"><b>35</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Indicador:</b></p> <p>Créditos aprobados por el Comité de Crédito</p> $RA = \frac{\# \text{ créditos aprobados por Comité de Crédito}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$ $RA = \frac{35}{35} \times 100 = \mathbf{100\%}$ <p><b>Interpretación:</b></p> <p>Del total de créditos otorgados revisados el 100% cuentan con la aprobación del Comité de Crédito, cumpliendo con los procedimientos establecidos.</p>			Tipo de crédito	Aprobados Comité Crédito	Créditos otorgados	Futuro	15	15	Ordinario	20	20	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
Tipo de crédito	Aprobados Comité Crédito	Créditos otorgados												
Futuro	15	15												
Ordinario	20	20												
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>35</b>												
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 13/01/2016 Fecha: 29/12/2016												

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b>		<b>E.5 1/4</b>				
	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014						
<b>Proceso N° 5: Créditos con documentación firmada</b>							
<b>Procedimiento:</b> Solicitar un reporte de los créditos liquidados en el sistema y verificar en el archivo, los créditos que cuentan con las firmas de la persona que solicita el crédito y de los garantes.							
<b>Aplicación</b>  Se verificó en las carpetas de cada tipo de crédito si la solicitud de crédito contaba con las firmas tanto del socio que solicita el crédito como de los garantes, además se revisó si constaban las firmas del socio en el compromiso de pago obtenido del sistema.							
<b>Datos</b>							
N°	Mes	Tipo credito	Cliente	FIRMAS			
				socio/ solicitud	socio/ pagaré	garante 1	garante 2
1	enero	Ordinario	Chávez Rosa	✓	✓	✓	✓
2	enero	Ordinario	Chaglla Hugo	✓	✓	✓	✓
3	febrero	Ordinario	Naranjo Raúl	✓	✓	✓	✓
4	marzo	Ordinario	Velastegui Gilma	✓	✓	✓	✓
5	marzo	Ordinario	Morales Martha	✓	✓	✓	✓
6	abril	Ordinario	Flores Iván	✓	✓	✓	✓
7	mayo	Ordinario	Fernández Irene	✓	✓	✓	✓
8	mayo	Ordinario	Morales Nancy	✓	✓	✓	✓
9	junio	Ordinario	Terán Jenny	✓	✓	✓	✓
10	junio	Ordinario	Vasconez Ligia	✓	✓	✓	✓
11	junio	Ordinario	Llerena Byron	✓	✓	✓	✓
12	junio	Ordinario	Sánchez Sidney	✓	✓	✓	✓
13	junio	Ordinario	Paredes Marisela	✓	✓	✓	✓
14	junio	Ordinario	Núñez Gladys	✓	✓	✓	✓
15	junio	Ordinario	Pineda Lourdes	✓	✓	✓	✓
16	agosto	Ordinario	Gavilanes María	✓	✓	✓	✓
17	agosto	Ordinario	Hidalgo Miriam	✓	✓	✓	✓
18	noviembre	Ordinario	Navarrete Ruth	✓	✓	✓	✓
19	diciembre	Ordinario	Sisalema Luis	✓	✓	✓	✓
20	diciembre	Ordinario	Rosero Nely	✓	✓	✓	✓

Elaborado por: Daniela Velasco V.

Fecha: 14/01/2016

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha: 29/12/2016

N°	Mes	Tipo credito	Cliente	FIRMAS			
				socio/ solicitud	socio/ pagaré	garante 1	garante 2
21	enero	Futuro	Villacrés Fabiola	✓	✓	✓	✓
22	enero	Futuro	Pérez Saúl	✓	✓	✓	✓
23	enero	Futuro	Abril Olga	✓	✓	✓	✓
24	febrero	Futuro	Fabara Marco	✓	✓	✓	✓
25	febrero	Futuro	Sánchez Laura	✓	✓	✓	✓
26	febrero	Futuro	Mayorga Cesar	✓	✓	✓	✓
27	marzo	Futuro	Miniguano Fabián	✓	✓	✓	✓
28	mayo	Futuro	Cabezas Mario	✓	✓	✓	✓
29	junio	Futuro	Pérez María	✓	✓	✓	✓
30	junio	Futuro	Mena Zoila	✓	✓	✓	✓
31	agosto	Futuro	Galeas Paola	✓	⊘	✓	✓
32	septiembre	Futuro	Caiza Eugenia	✓	✓	✓	✓
33	octubre	Futuro	Molina Carolos	✓	✓	✓	✓
34	octubre	Futuro	Barba Flor	✓	✓	✓	✓
35	diciembre	Futuro	Mancero Martha	✓	✓	✓	✓

N°	Mes	Tipo credito	Cliente	FIRMAS		
				socio/ solicitud	socio/ pagaré	garante 1
36	enero	Extraordinario	Agama Isaías	✓	✓	✓
37	febrero	Extraordinario	Barrionuevo Carmen	✓	✓	✓
38	febrero	Extraordinario	Ullauri Alicia	✓	✓	✓
39	febrero	Extraordinario	Valladares Norma	✓	✓	✓
40	marzo	Extraordinario	Acosta Mónica	✓	✓	NA
41	abril	Extraordinario	Arellano Myriam	✓	✓	NA
42	abril	Extraordinario	Ortiz Blanca	✓	✓	✓
43	mayo	Extraordinario	Mantilla Luis	✓	✓	✓
44	junio	Extraordinario	Cando María	✓	✓	✓
45	junio	Extraordinario	Oviedo Iván	✓	✓	✓
46	junio	Extraordinario	Díaz Gisela	✓	✓	✓
47	julio	Extraordinario	Aucapiña Piedad	✓	✓	NA
48	julio	Extraordinario	Aguirre Roberto	✓	✓	✓
49	julio	Extraordinario	Tubon María	✓	✓	✓
50	julio	Extraordinario	Mejía Irina	✓	✓	✓
51	agosto	Extraordinario	Esparza José	✓	✓	NA
52	agosto	Extraordinario	Santamaría Luis	✓	✓	NA
53	agosto	Extraordinario	Ganán Aída	✓	✓	✓
54	septiembre	Extraordinario	Chico Leonidas	✓	✓	✓
55	septiembre	Extraordinario	Medina Gloria	✓	✓	✓
56	septiembre	Extraordinario	Guacahmboza María	✓	✓	✓
57	septiembre	Extraordinario	Pilamunga María	✓	✓	✓


Elaborado por: Daniela Velasco V.

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha: 14/01/2016

Fecha: 29/12/2016

E.5  
2/4

Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.		AUDITORÍA DE GESTIÓN		Proceso de Crédito		
 Audit & Consulting S.A.		<b>E.5</b> <b>3/4</b>		Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		
58	octubre	Extraordinario	Riofrio Blanca	✓	✓	✓
59	octubre	Extraordinario	Molina Hirma	✓	✓	✓
60	octubre	Extraordinario	Escobar Gonzalo	✓	✓	✓
61	octubre	Extraordinario	Sánchez Irma	✓	✓	✓
62	noviembre	Extraordinario	Ramos Rosario	✓	✓	NA
63	noviembre	Extraordinario	Tapia Norma	✓	✓	✓
64	noviembre	Extraordinario	Cruz Cecilia	✓	✓	✓
65	noviembre	Extraordinario	Naranjo Juan	✓	✓	✓
66	diciembre	Extraordinario	Vargas Rosana	✓	✓	NA
67	diciembre	Extraordinario	Flores Sonia	✓	✓	✓
68	diciembre	Extraordinario	Paredes Esthela	✓	✓	✓
69	diciembre	Extraordinario	Pérez Mónica	✓	✓	✓
70	diciembre	Extraordinario	Lasluisa Lourdes	✓	✓	✓


  


Credi-fácil				
N°	Mes	Código socio	N° Comp.	Firma socio
1	enero	597	32239	✓
2	febrero	1776	32694	✓
3	febrero	3800	32316	✓
4	febrero	4013	32466	✓
5	marzo	2131	32761	✓
6	marzo	686	32892	✓
7	abril	1285	33287	✓
8	abril	3370	33150	✓
9	abril	3882	33108	✓
10	abril	4163	33353	✓
11	mayo	2006	33460	✓
12	mayo	2550	34350	✓
13	mayo	3662	33531	✓
14	mayo	4013	33576	✓
15	mayo	4059	33384	✓
16	mayo	4124	33412	✓
17	junio	2468	33594	✓
18	junio	405	33771	✓
19	junio	4057	33707	✓
20	julio	2724	34084	✓
21	julio	885	34247	✓
22	julio	3303	34205	✓
23	julio	3662	34237	✓
24	julio	4124	34005	✓
25	julio	4132	33859	✓
26	julio	4169	33909	⊗
27	agosto	1727	34485	✓
28	agosto	2025	34529	✓
29	agosto	28432	34563	✓
30	agosto	929	34607	✓
31	agosto	929	34395	✓
32	agosto	4104	34537	✓
33	agosto	4195	37385	✓
34	septiembre	2353	34628	✓
35	septiembre	2485	34730	✓
36	septiembre	2796	33335	✓
37	septiembre	686	34770	✓
38	septiembre	3223	34866	✓
39	septiembre	3545	34635	✓
40	septiembre	3882	34863	✓
41	octubre	1939	35270	✓
42	octubre	2039	35219	✓
43	octubre	896	35063	✓
44	octubre	1582	35269	✓
45	octubre	3144	35268	✓
46	octubre	3268	35209	✓
47	octubre	3293	35070	✓
48	octubre	3662	35117	✓
49	octubre	3926	35228	✓
50	octubre	3959	34434	✓
51	octubre	4187	35104	✓
52	noviembre	1939	33668	✓
53	noviembre	2086	34783	✓
54	noviembre	885	35355	✓
55	noviembre	907	35324	✓
56	noviembre	1285	35511	✓
57	noviembre	3477	35378	✓
58	noviembre	4013	35491	✓
59	noviembre	4129	35520	✓
60	diciembre	2550	35803	✓
61	diciembre	2583	35839	✓
62	diciembre	405	35780	✓
63	diciembre	4158	35782	✓


  

**Marcas:** ✓ Posee firma      ⊗ No existe firma  
 NA Requisito no aplicable      ⊞ Información del archivo de créditos


Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 14/01/2016
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 29/12/2016

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b>		E.5 4/4																		
Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014																				
<p>De acuerdo a los parámetros establecidos, para los créditos Futuro y ordinario se necesitan 2 garantes y para el crédito extraordinario es necesario 1 garante. En este último no es indispensable el garante cuando el monto de los ahorros cubre el valor del crédito.</p> <p>Los créditos credi – fácil no requieren garante ni solicitud de crédito, por lo que se verificó la firma del socio en el pagaré de cada crédito.</p> <p><b>Resultados:</b></p> <p>De un total de 133 créditos revisados del año 2014, 131 contaban con las firmas respectivas. Se identificó que un compromiso del pago de crédito futuro no contaba con la firma del socio, al igual que un pagaré de credi-fácil.</p>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de crédito</th> <th>Documentación firmada</th> <th>C. liquidados en sistema</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Futuro</td> <td style="text-align: center;">14</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>Ordinario</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td>Extraordinario</td> <td style="text-align: center;">35</td> <td style="text-align: center;">35</td> </tr> <tr> <td>Credi-fácil</td> <td style="text-align: center;">62</td> <td style="text-align: center;">63</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>131</b></td> <td style="text-align: center;"><b>133</b></td> </tr> </tbody> </table>			Tipo de crédito	Documentación firmada	C. liquidados en sistema	Futuro	14	15	Ordinario	20	20	Extraordinario	35	35	Credi-fácil	62	63	<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>133</b>
Tipo de crédito	Documentación firmada	C. liquidados en sistema																		
Futuro	14	15																		
Ordinario	20	20																		
Extraordinario	35	35																		
Credi-fácil	62	63																		
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>133</b>																		
<p><b>Indicador:</b> Créditos con documentación firmada</p> $DF = \frac{\# \text{ créditos documentación firmada}}{\# \text{ créditos liquidados en sistema}} \times 100$ $RA = \frac{131}{133} \times 100 = 99\%$																				
<p><b>Interpretación:</b></p> <p>Del total de créditos revisados, considerando las características de cada tipo de crédito, el 99% cumplen con las firmas en los documentos de respaldo del crédito que son la solicitud y pagaré. No se han encontrado errores materiales para emitir observaciones.</p>																				
Elaborado por: Daniela Velasco V.		Fecha: 14/01/2016																		
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 29/12/2016																		

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>E.6</b> <b>1/4</b>																																																																																																																																																																								
<b>Proceso N° 6: Crédito que cumplen política de encaje 5x1</b>																																																																																																																																																																										
<b>Procedimiento:</b> Verificar en el expediente del socio, los créditos que cumplen con la política de encaje de ahorros (5x1) y determinar su porcentaje respecto a los créditos otorgados.																																																																																																																																																																										
<b>Aplicación</b>  Se verificó en las solicitudes de crédito, en la sección del análisis del crédito si el monto de los préstamos entregados cumple con la política establecida de encaje, que indica que para cualquier tipo de crédito es necesario un encaje en ahorros, incluidos los certificados de aportación del 5 x 1.																																																																																																																																																																										
<b>Datos</b>																																																																																																																																																																										
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>Mes</th> <th>Tipo credito</th> <th>Cliente</th> <th>Monto</th> <th>Monto ahorros</th> <th>Proporción</th> <th>Cumple encaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>enero</td><td>Ordinario</td><td>Chávez Rosa</td><td>12,486.28</td><td>3,536.32</td><td>4</td><td>✓</td></tr> <tr><td>2</td><td>enero</td><td>Ordinario</td><td>Chaglla Hugo</td><td>16,736.10</td><td>4,768.63</td><td>4</td><td>✓</td></tr> <tr><td>3</td><td>febrero</td><td>Ordinario</td><td>Naranjo Raúl</td><td>20,805.93</td><td>4,475.35</td><td>5</td><td>✓</td></tr> <tr><td>4</td><td>marzo</td><td>Ordinario</td><td>Velastegui Gilma</td><td>13,496.00</td><td>2,594.67</td><td>5</td><td>✓</td></tr> <tr><td>5</td><td>marzo</td><td>Ordinario</td><td>Morales Martha</td><td>10,406.33</td><td>2,005.08</td><td>5</td><td>✓</td></tr> <tr><td>6</td><td>abril</td><td>Ordinario</td><td>Flores Iván</td><td>16,655.39</td><td>3,201.76</td><td>5</td><td>✓</td></tr> <tr><td>7</td><td>mayo</td><td>Ordinario</td><td>Fernández Irene</td><td>12,176.92</td><td>2,379.27</td><td>5</td><td>✓</td></tr> <tr><td>8</td><td>mayo</td><td>Ordinario</td><td>Morales Nancy</td><td>15,605.09</td><td>3,602.27</td><td>4</td><td>✓</td></tr> <tr><td>9</td><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Terán Jenny</td><td>18,736.66</td><td>4,400.18</td><td>4</td><td>✓</td></tr> <tr><td>10</td><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Vasconez Ligia</td><td>20,774.74</td><td>4,144.73</td><td>5</td><td>✓</td></tr> <tr><td>11</td><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Llerena Byron</td><td>20,804.48</td><td>5,820.27</td><td>4</td><td>✓</td></tr> <tr><td>12</td><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Sánchez Sidney</td><td>20,806.66</td><td>4,033.88</td><td>5</td><td>✓</td></tr> <tr><td>13</td><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Paredes Marisela</td><td>20,770.34</td><td>4,227.70</td><td>5</td><td>✓</td></tr> <tr><td>14</td><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Núñez Gladys</td><td>20,805.87</td><td>4,557.30</td><td>5</td><td>✓</td></tr> <tr><td>15</td><td>junio</td><td>Ordinario</td><td>Pineda Lourdes</td><td>9,354.45</td><td>1,887.34</td><td>5</td><td>✓</td></tr> <tr><td>16</td><td>agosto</td><td>Ordinario</td><td>Gavilanes María</td><td>11,257.25</td><td>5,388.77</td><td>2</td><td>✓</td></tr> <tr><td>17</td><td>agosto</td><td>Ordinario</td><td>Hidalgo Miriam</td><td>15,159.66</td><td>4,800.00</td><td>3</td><td>✓</td></tr> <tr><td>18</td><td>noviembre</td><td>Ordinario</td><td>Navarrete Ruth</td><td>10,403.47</td><td>2,038.85</td><td>5</td><td>✓</td></tr> <tr><td>19</td><td>diciembre</td><td>Ordinario</td><td>Sisalema Luis</td><td>14,646.26</td><td>4,763.83</td><td>3</td><td>✓</td></tr> <tr><td>20</td><td>diciembre</td><td>Ordinario</td><td>Rosero Nely</td><td>14,772.83</td><td>2,840.74</td><td>5</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>	N°	Mes	Tipo credito	Cliente	Monto	Monto ahorros	Proporción	Cumple encaje	1	enero	Ordinario	Chávez Rosa	12,486.28	3,536.32	4	✓	2	enero	Ordinario	Chaglla Hugo	16,736.10	4,768.63	4	✓	3	febrero	Ordinario	Naranjo Raúl	20,805.93	4,475.35	5	✓	4	marzo	Ordinario	Velastegui Gilma	13,496.00	2,594.67	5	✓	5	marzo	Ordinario	Morales Martha	10,406.33	2,005.08	5	✓	6	abril	Ordinario	Flores Iván	16,655.39	3,201.76	5	✓	7	mayo	Ordinario	Fernández Irene	12,176.92	2,379.27	5	✓	8	mayo	Ordinario	Morales Nancy	15,605.09	3,602.27	4	✓	9	junio	Ordinario	Terán Jenny	18,736.66	4,400.18	4	✓	10	junio	Ordinario	Vasconez Ligia	20,774.74	4,144.73	5	✓	11	junio	Ordinario	Llerena Byron	20,804.48	5,820.27	4	✓	12	junio	Ordinario	Sánchez Sidney	20,806.66	4,033.88	5	✓	13	junio	Ordinario	Paredes Marisela	20,770.34	4,227.70	5	✓	14	junio	Ordinario	Núñez Gladys	20,805.87	4,557.30	5	✓	15	junio	Ordinario	Pineda Lourdes	9,354.45	1,887.34	5	✓	16	agosto	Ordinario	Gavilanes María	11,257.25	5,388.77	2	✓	17	agosto	Ordinario	Hidalgo Miriam	15,159.66	4,800.00	3	✓	18	noviembre	Ordinario	Navarrete Ruth	10,403.47	2,038.85	5	✓	19	diciembre	Ordinario	Sisalema Luis	14,646.26	4,763.83	3	✓	20	diciembre	Ordinario	Rosero Nely	14,772.83	2,840.74	5	✓
N°	Mes	Tipo credito	Cliente	Monto	Monto ahorros	Proporción	Cumple encaje																																																																																																																																																																			
1	enero	Ordinario	Chávez Rosa	12,486.28	3,536.32	4	✓																																																																																																																																																																			
2	enero	Ordinario	Chaglla Hugo	16,736.10	4,768.63	4	✓																																																																																																																																																																			
3	febrero	Ordinario	Naranjo Raúl	20,805.93	4,475.35	5	✓																																																																																																																																																																			
4	marzo	Ordinario	Velastegui Gilma	13,496.00	2,594.67	5	✓																																																																																																																																																																			
5	marzo	Ordinario	Morales Martha	10,406.33	2,005.08	5	✓																																																																																																																																																																			
6	abril	Ordinario	Flores Iván	16,655.39	3,201.76	5	✓																																																																																																																																																																			
7	mayo	Ordinario	Fernández Irene	12,176.92	2,379.27	5	✓																																																																																																																																																																			
8	mayo	Ordinario	Morales Nancy	15,605.09	3,602.27	4	✓																																																																																																																																																																			
9	junio	Ordinario	Terán Jenny	18,736.66	4,400.18	4	✓																																																																																																																																																																			
10	junio	Ordinario	Vasconez Ligia	20,774.74	4,144.73	5	✓																																																																																																																																																																			
11	junio	Ordinario	Llerena Byron	20,804.48	5,820.27	4	✓																																																																																																																																																																			
12	junio	Ordinario	Sánchez Sidney	20,806.66	4,033.88	5	✓																																																																																																																																																																			
13	junio	Ordinario	Paredes Marisela	20,770.34	4,227.70	5	✓																																																																																																																																																																			
14	junio	Ordinario	Núñez Gladys	20,805.87	4,557.30	5	✓																																																																																																																																																																			
15	junio	Ordinario	Pineda Lourdes	9,354.45	1,887.34	5	✓																																																																																																																																																																			
16	agosto	Ordinario	Gavilanes María	11,257.25	5,388.77	2	✓																																																																																																																																																																			
17	agosto	Ordinario	Hidalgo Miriam	15,159.66	4,800.00	3	✓																																																																																																																																																																			
18	noviembre	Ordinario	Navarrete Ruth	10,403.47	2,038.85	5	✓																																																																																																																																																																			
19	diciembre	Ordinario	Sisalema Luis	14,646.26	4,763.83	3	✓																																																																																																																																																																			
20	diciembre	Ordinario	Rosero Nely	14,772.83	2,840.74	5	✓																																																																																																																																																																			
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 14/01/2016 Fecha: 29/12/2016																																																																																																																																																																								


 Audit & Consulting S.A.		<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b>			<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>E.6</b>  <b>2/4</b> </div>		
Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014							
N°	Mes	Tipo credito	Cliente	Monto	Monto ahorros	Proporción	Cumple encaje
21	enero	Futuro	Villacrés Fabiola	12,001.39	2,403.80	5	✓
22	enero	Futuro	Pérez Saúl	12,003.89	3,331.59	4	✓
23	enero	Futuro	Abril Olga	12,003.24	2,664.45	5	✓
24	febrero	Futuro	Fabara Marco	11,496.47	0.00	-	⊘
25	febrero	Futuro	Sánchez Laura	7,471.74	10.00	747	⊘
26	febrero	Futuro	Mayorga Cesar	7,027.43	1,719.89	4	✓
27	marzo	Futuro	Miniguano Fabián	12,003.97	2,401.22	5	✓
28	mayo	Futuro	Cabezas Mario	5,687.01	1,137.16	5	✓
29	junio	Futuro	Pérez María	12,003.27	2,415.78	5	✓
30	junio	Futuro	Mena Zoila	11,995.97	5,237.58	2	✓
31	agosto	Futuro	Galeas Paola	3,501.34	704.82	5	✓
32	septiembre	Futuro	Caiza Eugenia	10,603.29	2,120.50	5	✓
33	octubre	Futuro	Molina Carolos	9,876.31	1,974.68	5	✓
34	octubre	Futuro	Barba Flor	9,035.80	2,534.67	4	✓
35	diciembre	Futuro	Mancero Martha	12,003.97	2,849.13	4	✓
N°	Mes	Tipo credito	Cliente	Monto	Monto ahorros	Proporción	Cumple encaje
36	enero	Extraordinario	Agama Isaías	6,653.51	4,941.62	1	✓
37	febrero	Extraordinario	Barrionuevo Carmen	4,005.49	2,168.07	2	✓
38	febrero	Extraordinario	Ullauri Alicia	6,908.12	2,966.54	2	✓
39	febrero	Extraordinario	Valladares Norma	5,201.86	1,000.78	5	✓
40	marzo	Extraordinario	Acosta Mónica	4,171.94	3,887.13	1	✓
41	abril	Extraordinario	Arellano Myriam	3,796.39	3,101.15	1	✓
42	abril	Extraordinario	Ortiz Blanca	5,201.86	1,009.91	5	✓
43	mayo	Extraordinario	Mantilla Luis	7,282.51	1,413.85	5	✓
44	junio	Extraordinario	Cando María	3,121.22	1,909.80	2	✓
45	junio	Extraordinario	Oviedo Iván	6,243.22	1,625.68	4	✓
46	junio	Extraordinario	Diaz Gisela	3,641.38	704.68	5	✓
47	julio	Extraordinario	Aucapiña Piedad	6,463.25	6,452.55	1	✓
48	julio	Extraordinario	Aguirre Roberto	6,226.66	1,197.54	5	✓
49	julio	Extraordinario	Tubon María	2,601.06	2,588.13	1	✓
50	julio	Extraordinario	Mejía Irina	7,273.35	1,587.61	5	✓
51	agosto	Extraordinario	Esparza José	2,091.30	4,434.00	0	✓
52	agosto	Extraordinario	Santamaría Luis	4,162.54	4,728.40	1	✓
53	agosto	Extraordinario	Ganán Aída	4,161.54	2,102.22	2	✓
54	septiembre	Extraordinario	Chico Leonidas	7,282.51	1,682.67	4	✓
55	septiembre	Extraordinario	Medina Gloria	7,282.51	2,672.48	3	✓
56	septiembre	Extraordinario	Guacahamboza María	6,643.38	3,985.91	2	✓
57	septiembre	Extraordinario	Pilamunga María	5,201.86	1,003.51	5	✓
Elaborado por: Daniela Velasco V.				Fecha: 15/01/2016			
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 29/12/2016			




 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014							
<b>E.6</b> <b>3/4</b>							
58	octubre	Extraordinario	Riofrio Blanca	7,281.59	2,823.70	3	✓
59	octubre	Extraordinario	Molina Hirma	1,560.73	818.91	2	✓
60	octubre	Extraordinario	Escobar Gonzalo	5,201.86	1,005.11	5	✓
61	octubre	Extraordinario	Sánchez Irma	5,722.02	1,100.37	5	✓
62	noviembre	Extraordinario	Ramos Rosario	4,161.54	4,153.86	1	✓
63	noviembre	Extraordinario	Tapia Norma	7,282.26	3,704.13	2	✓
64	noviembre	Extraordinario	Cruz Cecilia	7,157.67	1,376.01	5	✓
65	noviembre	Extraordinario	Naranjo Juan	7,272.99	3,346.43	2	✓
66	diciembre	Extraordinario	Vargas Rosana	4,993.80	4,871.73	1	✓
67	diciembre	Extraordinario	Flores Sonia	7,282.51	6,072.53	1	✓
68	diciembre	Extraordinario	Paredes Esthela	7,031.45	2,360.64	3	✓
69	diciembre	Extraordinario	Pérez Mónica	4,463.23	887.61	5	✓
70	diciembre	Extraordinario	Lasluisa Lourdes	3,069.20	596.46	5	✓
N°	Mes	Tipo credito	Cliente	Monto	Monto ahorros	Proporción	Cumple encaje
71	enero	Consolidación	Cepeda Feliciano	9,078.30	2,909.37	3	✓
72	enero	Consolidación	Garcés Natalia	14,010.05	4,922.95	3	✓
73	enero	Consolidación	Vaca Sandra	15,387.45	3,765.79	4	✓
74	febrero	Consolidación	Caizabamda Angelica	19,881.94	5,578.31	4	✓
75	febrero	Consolidación	Sanchez Maria Dolores	15,027.55	3,044.03	5	✓
76	febrero	Consolidación	Alvarez Fabian	20,801.80	4,004.54	5	✓
77	febrero	Consolidación	Perez Carlos	7,788.62	3,345.34	2	✓
78	febrero	Consolidación	Pico Nelly	12,905.17	5,058.31	3	✓
79	febrero	Consolidación	Huertas Esmeralda	17,927.53	5,034.30	4	✓
80	marzo	Consolidación	Agsutin manotoa	8,900.29	3,293.16	3	✓
81	marzo	Consolidación	Freire Carlos	15,149.13	4,390.98	3	✓
82	marzo	Consolidación	Ocaña Yolanda	20,705.01	4,721.87	4	✓
83	marzo	Consolidación	Vivas Rita	16,490.00	4,650.38	4	✓
84	abril	Consolidación	Villena Vicente	16,931.47	5,111.40	3	✓
85	abril	Consolidación	Aucapiña Piedad	13,577.72	6,272.67	2	✓
86	mayo	Consolidación	Amores Martha	16,825.91	5,293.79	3	✓
87	junio	Consolidación	Nicola Maria	17,215.65	6,459.12	3	✓
88	noviembre	Consolidación	Freire Luis	20,741.09	4,696.01	4	✓
89	noviembre	Consolidación	Ramos Luis	20,518.27	5,403.30	4	✓
90	noviembre	Consolidación	Cevallos Mario	15,518.42	5,357.26	3	✓
91	noviembre	Consolidación	Romero Tanya	15,097.08	3,577.66	4	✓
92	noviembre	Consolidación	Medina Carmen	7,839.76	3,555.66	2	✓
93	noviembre	Consolidación	Yucailla Jose	11,368.67	4,504.16	3	✓
94	noviembre	Consolidación	Lopez Monica	20,806.70	5,792.51	4	✓
95	noviembre	Consolidación	Martinez Marco	18,431.13	5,462.48	3	✓
96	diciembre	Consolidación	Pazmiño Veronica	9,315.52	5,027.00	2	✓
97	diciembre	Consolidación	Barrera Mariana	16,057.56	6,222.64	3	✓
98	diciembre	Consolidación	Lopez Rocio	20,461.05	5,414.52	4	✓
99	diciembre	Consolidación	Espin Elsa	12,344.68	5,165.03	2	✓
100	diciembre	Consolidación	Villarroel Hugo	16,421.43	5,851.00	3	✓


**Marcas:** ✓ Cumple encaje 5x1      Ⓢ Información del archivo de crédito  
 Ⓣ No cumple encaje 5x1

Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 15/01/2016
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 29/12/2016


 Audit & Consulting S.A.		<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b>		<b>E.6</b> <b>4/4</b>																		
Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014																						
<b>Resultados:</b>																						
De un total de 100 créditos revisados del año 2014, 91 cumplen con la política de encaje del 5 x 1 entre el monto de crédito y los ahorros del socio.																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de crédito</th> <th>Cumple política</th> <th>Créditos otorgados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Futuro</td> <td style="text-align: center;">13</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>Ordinario</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td>Extraordinario</td> <td style="text-align: center;">35</td> <td style="text-align: center;">35</td> </tr> <tr> <td>Consolidaciones</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>98</b></td> <td style="text-align: center;"><b>100</b></td> </tr> </tbody> </table>					Tipo de crédito	Cumple política	Créditos otorgados	Futuro	13	15	Ordinario	20	20	Extraordinario	35	35	Consolidaciones	30	30	<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100</b>
Tipo de crédito	Cumple política	Créditos otorgados																				
Futuro	13	15																				
Ordinario	20	20																				
Extraordinario	35	35																				
Consolidaciones	30	30																				
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100</b>																				
<b>Indicador:</b>																						
Crédito que cumplen política de encaje 5x1																						
$PE = \frac{\# \text{ créditos que cumplen política de encaje}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$																						
$PE = \frac{98}{100} \times 100 = \mathbf{98\%}$																						
<b>Interpretación:</b>																						
Del total de créditos revisados, el 98% cumplen con el encaje establecido de acuerdo a las políticas de la Cooperativa. No se han encontrado errores materiales para emitir observaciones.																						
Elaborado por: Daniela Velasco V.			Fecha: 15/01/2016																			
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha: 29/12/2016																			

### 5.3.2. Programa de Auditoría para el proceso de Cobranzas

 <p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p>Audit &amp; Consulting S.A. <b>Programa de Auditoría Proceso de Cobranzas</b></p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>					
<b>PE.2 1/2</b>					
<b>Objetivos:</b> Obtener evidencia necesaria de auditoría					
Nº	Actividades	Ref. P/T	Respons.	Fecha	Observación
1	Créditos en mora		D.V.		
	Solicitar un reporte mensual de los créditos que se encuentran en mora, e identificar su índice respecto a los de créditos otorgados.	E.7	D.V.	18/01/2016	
2	Recuperación de cartera de crédito en mora		D.V.		
	Solicitar el archivo de los reportes de mora e identificar de forma mensual los créditos que han sido cancelados. Determinar su porcentaje respecto a los créditos en mora.	E.8	D.V.	19/01/2016	
3	Cobranza judicial		D.V.		
	Verificar en los reportes de mora mensuales del monto de créditos en mora que proporción corresponde a los créditos en etapa de cobranza judicial	PP.9	D.V.	20/01/2016	
4	Acciones de cobro		D.V.		
	Seleccionar una muestra e identificar las acciones de cobro ejecutadas, cotejar con los créditos que se encuentran en mora	PP.10	D.V.	21/01/2016	
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 11/01/2016 Fecha: 29/01/2016	

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Programa de Auditoría Proceso de Cobranzas</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014						<b>PE</b> <b>2/2</b>	
5	Notificaciones de cobro						
	Revisar las notificaciones de cobro que fueron entregadas al cliente y obtener la proporción respecto al número de créditos que tienen de 1 a 3 cuotas vencidas	PP.11	D.V.	22/01/2016			
6	Créditos con más de tres cuotas vencidas		D.V.				
	Identificar en los reportes de mora mensuales, los créditos que tienen más de 3 cuotas vencidas y obtener la proporción con el total de créditos en mora	PP.12		25/01/2016			
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha: 11/01/2016 Fecha: 29/01/2016			

## 5.3.2.1. Ejecución del Trabajo


 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Cobranzas</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>E.7</b> <b>1/3</b>				
<b>Proceso N° 7: Créditos en mora</b>						
<b>Procedimiento:</b> Solicitar un reporte mensual de los créditos que se encuentran en mora, e identificar su índice respecto a los de créditos otorgados.						
<b>Aplicación</b> <p>Se identificó en los reportes de mora mensuales por cada tipo de crédito que se obtuvieron del sistema, el saldo en cartera de crédito y se lo comparó con el saldo que se encuentra en mora, se obtuvo el total por mes para conocer los índices de mora mensuales.</p>						
<b>Datos</b>						
<b>SALDO EN CARTERA DE CRÉDITO</b>						
MES	Ordinario	Extraordinario	Credi-fácil	Futuro	Jr.	TOTAL
Enero	11,466,352.58	3,360,383.35	697,840.77	789,339.64	346.00	16,314,262.34
Febrero	11,471,401.48	3,447,871.42	707,392.77	830,512.20	364.00	16,457,541.87
Marzo	11,590,790.99	3,379,984.33	716,503.06	786,000.00	314.00	16,473,592.38
Abril	11,604,937.55	3,313,650.82	701,637.52	766,035.21	264.00	16,386,525.10
Mayo	11,565,798.42	3,261,630.95	624,265.94	752,253.50	213.09	16,204,161.90
Junio	11,504,470.45	3,298,628.98	617,435.16	750,219.57	154.22	16,170,908.38
Julio	11,617,263.74	3,350,105.12	673,761.37	735,696.86	81.63	16,376,908.72
Agosto	11,441,833.93	3,262,107.97	693,429.15	730,262.01	1,831.63	16,129,464.69
Septiembre	11,206,385.95	3,167,863.17	690,378.40	724,290.22	1,800.00	15,790,717.74
Octubre	10,982,197.35	3,120,932.49	704,564.23	717,120.38	1,500.00	15,526,314.45
Noviembre	10,960,458.70	3,006,166.98	693,941.22	676,682.21	1,200.00	15,338,449.11
Diciembre	11,038,166.35	2,872,698.35	663,142.00	607,520.33	1,019.06	15,182,546.09


Elaborado por: Daniela Velasco V.


Fecha: 18/01/2016

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano


Fecha: 29/01/2016


 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014						
						<b>E.7</b> <b>2/3</b>
SALDO DE CRÉDITOS EN MORA						
MES	Ordinario	Extraordinario	Credi-fácil	Futuro	Jr.	TOTAL
Enero	208,572.08	44,693.01	-	11,176.96	-	264,442.05
Febrero	217,551.95	59,204.94	-	17,880.23	-	294,637.12
Marzo	154,214.39	45,893.44	-	22,802.76	-	222,910.59
Abril	214,379.08	51,866.06	-	24,603.35	-	290,848.49
Mayo	141,856.29	21,563.11	-	2,808.62	-	166,228.02
Junio	155,643.15	31,542.56	-	2,680.89	-	189,866.60
Julio	196,618.82	28,132.87	-	2,176.89	-	226,928.58
Agosto	127,709.00	20,962.33	-	6,074.45	-	154,745.78
Septiembre	139,807.90	14,444.18	-	8,028.44	-	162,280.52
Octubre	180,931.11	27,718.74	-	6,074.45	-	214,724.30
Noviembre	268,663.73	11,622.33	-	7,712.45	-	287,998.51
Diciembre	235,513.68	14,390.58	-	15,548.79	-	265,453.05
<b>Marcas:</b> ⓘ Información obtenida de los reportes de mora mensuales de 2014						
<b>Resultados</b> De un saldo promedio de cartera crediticia de \$16.029.283 durante el 2014 el monto promedio de los créditos en mora asciende a \$228,422						
MES	SALDO CARTERA	SALDO EN MORA	INDICADOR			
Enero	16,314,262.34	264,442.05	1.62%			
Febrero	16,457,541.87	294,637.12	1.79%			
Marzo	16,473,592.38	222,910.59	1.35%			
Abril	16,386,525.10	290,848.49	1.77%			
Mayo	16,204,161.90	166,228.02	1.03%			
Junio	16,170,908.38	189,866.60	1.17%			
Julio	16,376,908.72	226,928.58	1.39%			
Agosto	16,129,464.69	154,745.78	0.96%			
Septiembre	15,790,717.74	162,280.52	1.03%			
Octubre	15,526,314.45	214,724.30	1.38%			
Noviembre	15,338,449.11	287,998.51	1.88%			
Diciembre	15,182,546.09	265,453.05	1.75%			
<b>Total</b>	<b>192,351,392.77</b>	<b>2,741,063.61</b>	<b>1.43%</b>			
<b>Promedio mensual</b>	16,029,282.73	228,421.97				
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha: 18/01/2016 Fecha: 29/01/2016			

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>E.7</b> <b>3/3</b>
<p><b>Indicador:</b></p> <p>Créditos en mora</p> $CM = \frac{\text{saldo de créditos mora}}{\text{saldo de créditos otorgados}} \times 10$ $CM = \frac{2,741,063.61}{192,351,392.77} \times 100 = 1.43\%$ <p><b>Interpretación</b></p> <p>De los resultados obtenidos, el porcentaje de mora se encuentra en un promedio anual (2014) de 1,43% respecto al saldo de créditos otorgados. Esta valor indica un porcentaje de mora bajo, logrando que la mayoría de la cartera por cobrar sea recuperada.</p> <p>En base a los datos la mora más baja se da en el mes de Agosto con el 0.96%, y la mora más alta en el mes de Noviembre con el 1.88%, valores que se encuentra en un rango bajo.</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 18/01/2016 Fecha: 29/01/2016	

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Cobranzas</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>E.8 1/2</b>																																																																								
<b>Proceso N° 8:</b> Recuperación de cartera de crédito en mora																																																																										
<b>Procedimiento:</b> Solicitar el archivo de los reportes de mora e identificar de forma mensual los créditos que han sido cancelados. Determinar su porcentaje respecto a los créditos en mora.																																																																										
<b>Aplicación</b> Se identificó en los reportes de mora de enero a julio el número de créditos que se encuentran en mora, y de cada mes se obtuvo de los memorándum enviados a gerencia detallando los créditos que han salido del cuadro de mora en cada mes.																																																																										
<b>Datos</b>																																																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Ordinario</th> <th>Extra ordinario</th> <th>Credi-fácil</th> <th>Futuro</th> <th>Jr.</th> <th>Total</th> <th>Créditos Recuperados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>25</td> <td>18</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>46</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>29</td> <td>20</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>54</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>23</td> <td>7</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>35</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>28</td> <td>20</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>53</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>17</td> <td>9</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>27</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>16</td> <td>6</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>23</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Julio</td> <td>20</td> <td>11</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>32</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>158</b></td> <td><b>91</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>21</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>270</b></td> <td><b>69</b></td> </tr> </tbody> </table>			Mes	Ordinario	Extra ordinario	Credi-fácil	Futuro	Jr.	Total	Créditos Recuperados	Enero	25	18	0	3	0	46	8	Febrero	29	20	0	5	0	54	23	Marzo	23	7	0	5	0	35	6	Abril	28	20	0	5	0	53	12	Mayo	17	9	0	1	0	27	8	Junio	16	6	0	1	0	23	5	Julio	20	11	0	1	0	32	7	<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>91</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>270</b>	<b>69</b>
Mes	Ordinario	Extra ordinario	Credi-fácil	Futuro	Jr.	Total	Créditos Recuperados																																																																			
Enero	25	18	0	3	0	46	8																																																																			
Febrero	29	20	0	5	0	54	23																																																																			
Marzo	23	7	0	5	0	35	6																																																																			
Abril	28	20	0	5	0	53	12																																																																			
Mayo	17	9	0	1	0	27	8																																																																			
Junio	16	6	0	1	0	23	5																																																																			
Julio	20	11	0	1	0	32	7																																																																			
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>91</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>270</b>	<b>69</b>																																																																			
<b>Marcas:</b>																																																																										
<span style="color: red;">❗</span> Información obtenida de los reportes de mora mensuales de 2014																																																																										
<b>Resultados</b>																																																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Créditos en mora</th> <th>Créditos Recuperados</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>46</td> <td>8</td> <td>17.39%</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>54</td> <td>23</td> <td>42.59%</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>35</td> <td>6</td> <td>17.14%</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>53</td> <td>12</td> <td>22.64%</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>27</td> <td>8</td> <td>29.63%</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>23</td> <td>5</td> <td>21.74%</td> </tr> <tr> <td>Julio</td> <td>32</td> <td>7</td> <td>21.88%</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>270</b></td> <td><b>69</b></td> <td><b>25.56%</b></td> </tr> </tbody> </table>			Mes	Créditos en mora	Créditos Recuperados	Indicador	Enero	46	8	17.39%	Febrero	54	23	42.59%	Marzo	35	6	17.14%	Abril	53	12	22.64%	Mayo	27	8	29.63%	Junio	23	5	21.74%	Julio	32	7	21.88%	<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>69</b>	<b>25.56%</b>																																				
Mes	Créditos en mora	Créditos Recuperados	Indicador																																																																							
Enero	46	8	17.39%																																																																							
Febrero	54	23	42.59%																																																																							
Marzo	35	6	17.14%																																																																							
Abril	53	12	22.64%																																																																							
Mayo	27	8	29.63%																																																																							
Junio	23	5	21.74%																																																																							
Julio	32	7	21.88%																																																																							
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>69</b>	<b>25.56%</b>																																																																							
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 19/01/2016 Fecha: 29/01/2016																																																																								



 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		<b>E.8</b> <b>2/2</b>
<p>De los datos obtenidos de los meses de enero a julio se obtuvo que de 270 créditos en mora, 69 fueron cancelados a la Cooperativa y salieron cartera vencida.</p>		
<p><b>Indicador</b></p> <p>Recuperación de cartera de crédito en mora</p> $RC = \frac{\# \text{ créditos recuperados}}{\# \text{ créditos en mora}} \times 100$ $RC = \frac{69}{270} \times 100 = 25.56\%$		
<p><b>Interpretación</b></p> <p>Del total de créditos que se encontraban en mora de enero a julio, únicamente se recuperó el 25.56%, siendo este indicar un margen muy bajo para el retorno de cartera.</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 19/01/2016 Fecha: 29/01/2016

 <p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b></p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> <div style="float: right; border: 2px solid red; padding: 5px; color: red; text-align: center;"> <b>HH.2</b> <b>1/1</b> </div>					
<b>Proceso</b>	Recuperación de cartera de crédito en mora				
<b>Condición</b>	De la cartera que se encuentra en mora, durante el período revisado únicamente se ha logrado la recuperación del 25,56% de los créditos.				
<b>Criterio</b>	La misión de la gestión de cobranzas es recuperar la totalidad de las cuentas por cobrar existentes y utilizar los medios adecuados para cumplir su objetivo.				
<b>Causa</b>	La baja recuperación de la cartera vencida se debe a que no existen procedimientos actualizados y adecuados a la realidad de la Cooperativa establecidos por la Gerencia, adicionalmente no se utilizan estrategias para la gestión de cobranzas.				
<b>Efecto</b>	Tiene un impacto en la liquidez de la institución, al disminuir de esta un promedio de \$ 130.000 mensuales.				
<p><b>Conclusión:</b></p> <p>De la cartera en mora durante el año 2014 se recuperó el 25,56% de esta, sin embargo la misión de la gestión de cobranzas es recuperar la totalidad de las cuentas por cobrar existentes. Esta situación se origina por la inexistencia de procedimientos actualizados y la falta de aplicación de estrategias para la gestión de cobranzas, como resultado se genera un impacto en la liquidez, al disminuir de esta un promedio de \$ 130.000 mensuales.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p>A la Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definirá procedimientos y estrategias de la gestión de cobranzas para plasmarlos en el manual del área.</li> <li>- Realizará un seguimiento de la gestión de cobranzas y verificará el cumplimiento de las disposiciones establecidas.</li> </ul>					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Elaborado por: Daniela Velasco V.</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 19/01/2016</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</td> <td>Fecha: 29/01/2016</td> </tr> </table>		Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 19/01/2016	Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 29/01/2016
Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 19/01/2016				
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 29/01/2016				



Audit &amp; Consulting S.A.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de  
Tungurahua Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Proceso de Cobranzas**

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**E.9  
1/3**

**Proceso N° 9: Cobranza judicial**

**Procedimiento:** Verificar en los reportes de mora mensuales del monto de créditos en mora que proporción corresponde a los créditos en etapa de cobranza judicial

**Aplicación**

En los reportes de mora se identificó el monto mensual de los créditos en mora y el monto mensual de los créditos que se encuentran en la etapa de cobranza judicial, es decir que se ha presentado una demanda legal.

**Datos**

MONTO DE CRÉDITOS EN MORA						
Mes	Ordinario	Extraordinario	Credi-fácil	Futuro	Jr.	TOTAL
Enero	208,572.08	44,693.01	-	11,176.96	-	264,442.05
Febrero	217,551.95	59,204.94	-	17,880.23	-	294,637.12
Marzo	154,214.39	45,893.44	-	22,802.76	-	222,910.59
Abril	214,379.08	51,866.06	-	24,603.35	-	290,848.49
Mayo	141,856.29	21,563.11	-	2,808.62	-	166,228.02
Junio	155,643.15	31,542.56	-	2,680.89	-	189,866.60
Julio	196,618.82	28,132.87	-	2,176.89	-	226,928.58
Agosto	127,709.00	20,962.33	-	6,074.45	-	154,745.78
Septiembre	139,807.90	14,444.18	-	8,028.44	-	162,280.52
Octubre	180,931.11	27,718.74	-	6,074.45	-	214,724.30
Noviembre	268,663.73	11,622.33	-	7,712.45	-	287,998.51
Diciembre	235,513.68	14,390.58	-	15,548.79	-	265,453.05



Elaborado por: Daniela Velasco V.

Fecha: 20/01/2016

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha: 29/01/2016



Audit &amp; Consulting S.A.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de  
Tungurahua Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Proceso de Crédito**

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**E.9  
2/3**

MONTO DE CRÉDITOS EN COBRANZA JUDICIAL						
Mes	Ordinario	Extraordinario	Credi-fácil	Futuro	Jr.	TOTAL
Enero	-	2,432.66	-	-	-	2,432.66
Febrero	-	2,432.66	-	-	-	2,432.66
Marzo	-	2,432.66	-	-	-	2,432.66
Abril	-	49.68	-	-	-	49.68
Mayo	-	-	-	-	-	-
Junio	-	-	-	-	-	-
Julio	-	-	-	-	-	-
Agosto	24,525.03	12,564.03	-	-	-	37,089.06
Septiembre	24,525.03	7,014.75	-	-	-	31,539.78
Octubre	24,279.15	1,606.57	-	-	-	25,885.72
Noviembre	8,202.89	1,606.57	-	-	-	9,809.46
Diciembre	8,044.35	1,475.53	-	-	-	9,519.88

**Marcas:**

① Información obtenida de los reportes de mora mensuales de 2014

**Resultados**

De los montos revisados, el 4.42% de los créditos en mora corresponde a los créditos que se encuentran en la etapa de demanda judicial.


Mes	Monto c. en mora	Monto c. cobranza judicial	Indicador
Enero	264,442.05	2,432.66	0.92%
Febrero	294,637.12	2,432.66	0.83%
Marzo	222,910.59	2,432.66	1.09%
Abril	290,848.49	49.68	0.02%
Mayo	166,228.02	-	0.00%
Junio	189,866.60	-	0.00%
Julio	226,928.58	-	0.00%
Agosto	154,745.78	37,089.06	23.97%
Septiembre	162,280.52	31,539.78	19.44%
Octubre	214,724.30	25,885.72	12.06%
Noviembre	287,998.51	9,809.46	3.41%
Diciembre	265,453.05	9,519.88	3.59%
<b>Total</b>	<b>2,741,063.61</b>	<b>121,191.56</b>	<b>4.42%</b>


Elaborado por: Daniela Velasco V.



Fecha: 20/01/2016


Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha: 29/01/2016



 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>E.9</b> <b>3/3</b>
<p><b>Indicador</b></p> <p>Cobranza Judicial</p> $CJ = \frac{\text{monto de créditos en cobranza judicial}}{\text{monto créditos en mora}} \times 100$ $CJ = \frac{121,191.56}{2,741,063.61} \times 100 = 4.42\%$ <p><b>Interpretación</b></p> <p>En base a los resultados obtenidos el 4,42% de los créditos en mora corresponden a los créditos en cobranza judicial, siendo un porcentaje bajo de juicios que representan menor riesgo de pérdida para la Cooperativa.</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 20/01/2016 Fecha: 29/01/2016	




 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Cobranzas</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014				
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>E.10</b>  <b>1/3</b> </div>				
<b>Proceso N° 10:</b> Acciones de cobro				
<b>Procedimiento:</b> Seleccionar una muestra e identificar las acciones de cobro ejecutadas, cotejar con los créditos que se encuentran en mora				
<b>Aplicación:</b> Se identificó en los registros, en el mes de septiembre de 2014, las acciones de cobro realizadas para recuperar la cartera vencida de este mes.				
<b>Datos</b>				
<b>GESTIÓN DE COBRANZAS - SEPTIEMBRE 2014</b>				
N°	Valor Cuota	Tipo Crédito	Detalle	Revisión
1	208,28	futuro	El día 16 de octubre se llamó nuevamente al socio, y se indicó el se encuentra enfermo. Se envió la documentación para trámite judicial.	△
2	126,00	futuro	El día 17 de octubre se realizó una llamada, indicó que va a cancelar el día lunes, 20 de octubre de 2014	△
3	131,04	extraordinaria	Se encuentra en proceso de juicio para sentencia de insolvencia	△
4	185,20	extraordinaria	El día 22 de septiembre llamó indicando que va a liquidar la cuenta hasta fin de mes, el 10 de octubre se llamó nuevamente a la socia, sin embargo no contesta a las llamadas telefónicas	△
5	140,75	extraordinaria	El día 16 de octubre se llamó nuevamente al socio, y se indicó que se acercará a cancelar el lunes 20 de septiembre debido a que se encuentra enfermo. Se envió la documentación para trámite judicial.	△
6	122,19	extraordinaria	El 15 de octubre se acercó personalmente a las oficinas a solicitar un nuevo crédito, indicándole el atraso de sus cuotas actuales se realizó una transferencia de sus ahorros para abonar al crédito	△
7	112,50	extraordinaria	Se acerca a cancelar el 10 de octubre por ventanilla	△
8	108,38	extraordinaria	Se acerca a cancelar el 7 de octubre por ventanilla	△
9	133,30	extraordinaria	Se acerca a cancelar el 9 de octubre por ventanilla	△
10	203,84	extraordinaria	Se acerca a cancelar el 4 de octubre por ventanilla	△
11	130,05	extraordinaria	El día 8 de octubre se realiza una llamada telefónica y ofrece acercarse a pagar pero no ha cumplido	△
12	145,60	extraordinaria	El 17 de octubre se llamó nuevamente, y se dejó el mensaje a su hija, indicándole que se acerque a las oficinas de forma urgente	△
13	203,67	extraordinaria	Se acerca a cancelar el 30 de septiembre	△
14	158,54	ordinario	Se encuentra en proceso de juicio para sentencia de insolvencia	△
15	174,60	ordinario	Se realizó la notificación para el pago vía judicial	△
16	245,88	ordinario	El día 29 de agosto se ha entregado a gerencia para el trámite legal.	△
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha: 21/01/2016 Fecha: 29/01/2016	

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014					
<b>E.10</b> <b>2/3</b>					
	17	288,30	ordinario	La socia solicita mediante oficio del 5 de agosto el refinanciamiento de la deuda, abonando con parte de los certificados de aportación, debido a que no puede abonar la totalidad de la deuda por problemas laborales. El 26 de agosto se llama a la socia y se acerca el 29 de agosto, pero no quiere que se le descuente mas de \$250.00. No se la pudo localizar vía telefónica y se realizó una visita al lugar de trabajo entregándole la notificación, se ofrece a arreglar en enero 2015	△
	18	238,30	ordinario	Cancela el 18 de septiembre los intereses hasta agosto y créditos a corto plazo, se compromete a cancelar el valor atrasado del capital hasta el 29 de septiembre. Realiza la cancelación el 15 y 16 de octubre.	△
	19	471,99	ordinario	El socio se encuentra enfermo y no se ha realizado el trámite de jubilación en el IESS. Se conversa con el socio y se compromete a realizar el pago el día 13 de septiembre. No cumplió, se le llamó varias veces y manifiesta que está buscando el dinero, el día 16 de octubre se le llama nuevamente y se indica que el socio se encuentra enfermo. Se envió la documentación para trámite judicial.	△
	20	255,54	ordinario	El día 23 de septiembre deposita parte de la cuota, el día 14 de octubre se acerca personalmente que cancelará lo más pronto posible	△
	21	209,65	ordinario	Cancela una parte el 15 y 25 de septiembre, la diferencia la cancelará en octubre.	△
	22	174,71	ordinario	El 17 de octubre se notificó telefónicamente, indica que cancelará el 20 de octubre	△
	23	256,30	ordinario	Se notifica por vía telefónica pero no se acerca a la agencia. Se envió documento para trámite judicial	△
	24	209,66	ordinario	Se comprometió a cancelar el día 30 de septiembre, pero no se ha acercado a la agencia. No contesta ninguna llamada	△
	25	254,54	ordinario	El día 21 de agosto se le notificó por escrito y vía telefónica, tanto el titular como los garantes se comprometieron a pagar en 8 días. El día 25 de agosto se acerca a cancelar \$500, y solicita un credifácil, lo cual no era factible debido al atraso en los ahorros y créditos. Al no acceder indicó que en 3 meses cancelará la totalidad	△
	26	237,07	ordinario	El día 8 de septiembre cancela \$80 por ventanilla, el 27 de octubre nuevamente se realiza una llamada telefónica, por no contesta. Se deja un mensaje.	△
	27	209,66	ordinario	El día 22 de septiembre cancela cuota vencida	△
	28	288,20	ordinario	El 17 de octubre se realiza una llamada telefónica, indicándole que se debe acercar para realizar el trámite de consolidación de créditos, solicitado por el socio a fin de poder cubrir sus necesidades, y se compromete a acudir durante el mes	△
	29	151,13	ordinario	El 17 de octubre se le llamó nuevamente, y se dejó el mensaje a un familiar indicándole que se acerque urgentemente.	△
<b>Marcas</b> △ Gestión/acción de cobro realizada ⓘ Información del reporte de Gestión de Cobranzas					
Elaborado por: Daniela Velasco V.			Fecha: 21/01/2016		
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha: 29/01/2016		



 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		<b>E.10</b> <b>3/3</b>				
<p><b>Resultados</b></p> <p>Al revisar la gestión de cobranzas del mes de septiembre de 2014 se verificó que de 29 créditos en mora existentes se realizó seguimiento y gestión de cobranzas a 29 créditos.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #fff9c4;">cantidad créditos en mora</th> <th style="background-color: #fff9c4;">cantidad acciones cobro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">29</td> <td style="text-align: center;">29</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Indicador</b></p> <p>Acciones de cobro</p> $AC = \frac{\# \text{ acciones de cobro ejecutadas}}{\# \text{ créditos en mora}} \times 100$ $AC = \frac{29}{29} \times 100 = \mathbf{100\%}$ <p><b>Interpretación</b></p> <p>Del reporte de gestión de cobranzas obtenido correspondiente al mes de septiembre de 2014, al 100% de los créditos que se encuentran en mora se ha realizado un seguimiento y las acciones de cobro para lograr recuperar la cartera vencida.</p>			cantidad créditos en mora	cantidad acciones cobro	29	29
cantidad créditos en mora	cantidad acciones cobro					
29	29					
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 21/01/2016 Fecha: 29/01/2016				



 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b>		<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Cobranzas</b>	<b>E.11</b> <b>1/3</b>	
	Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014				
<b>Proceso N° 11:</b> Notificaciones de cobro					
<b>Procedimiento:</b> Revisar las notificaciones de cobro que fueron entregadas al cliente y obtener la proporción respecto al número de créditos que tienen de 1 a 3 cuotas vencidas					
<b>Aplicación</b> Se identificó en el reporte de gestión de cobranzas del mes de septiembre las notificaciones que habían sido entregadas a los socios en mora que tienen de 1 a 3 cuotas vencidas					
<b>Datos</b>					
<b>GESTIÓN DE COBRANZAS - SEPTIEMBRE 2014</b>					
N°	Cuotas Vencidas	Valor Cuota	Tipo Crédito	Detalle	Revisión
1	3	208,28	futuro	El día 16 de octubre se llamó nuevamente al socio, y se indicó el se encuentra enfermo. Se envió la documentación para trámite judicial.	X
2	2	126,00	futuro	El día 17 de octubre se realizó una llamada, indicó que va a cancelar el día lunes, 20 de octubre de 2014	X
3	3	140,75	extraordinario	El día 16 de octubre se llamó nuevamente al socio, y se indicó que se acercará a cancelar el lunes 20 de septiembre debido a que se encuentra enfermo. Se envió la documentación con las notificaciones entregadas para trámite judicial.	
4	2	122,19	extraordinario	El 15 de octubre se acercó personalmente a las oficinas a solicitar un nuevo crédito, indicándole el atraso de sus cuotas actuales se realizó una transferencia de sus ahorros para abonar al crédito	X
5	2	112,50	extraordinario	Se acerca a cancelar el 10 de octubre por ventanilla	X
6	1	108,38	extraordinario	Se acerca a cancelar el 7 de octubre por ventanilla	X
7	1	133,30	extraordinario	Se acerca a cancelar el 9 de octubre por ventanilla	X
8	1	203,84	extraordinario	Se acerca a cancelar el 4 de octubre por ventanilla	X
9	2	130,05	extraordinario	El día 8 de octubre se realiza una llamada telefónica y ofrece acercarse a pagar pero no ha cumplido	X
10	1	145,60	extraordinario	El 17 de octubre se llamó nuevamente, y se dejó el mensaje a su hija, indicándole que se acerque a las oficinas de forma urgente	X
11	1	203,67	extraordinario	Se acerca a cancelar el 30 de septiembre	X
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha: 22/01/2016 Fecha: 29/01/2016		

		<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b>		<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		<b>Proceso de Crédito</b>	
Audit & Consulting S.A.						<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>E.11</b>  <b>2/3</b> </div>	
Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014							
	12	3	471,99	ordinario	El socio se encuentra enfermo y no se ha realizado el trámite de jubilación en el IESS. Se conversa con el socio y se compromete a realizar el pago el día 13 de septiembre. No cumplió, se le llamó varias veces y manifiesta que está buscando el dinero, el día 16 de octubre se le llama nuevamente y se indica que el socio se encuentra enfermo. Se envió la documentación para trámite judicial.	X	
	13	2	255,54	ordinario	El día 23 de septiembre deposita parte de la cuota, el día 14 de octubre se acerca personalmente que cancelará lo más pronto posible	X	
	14	2	209,65	ordinario	Cancela una parte el 15 y 25 de septiembre, la diferencia la cancelará en octubre.	X	
	15	2	174,71	ordinario	El 17 de octubre se notificó telefónicamente, indica que cancelará el 20 de octubre	X	
	16	2	256,30	ordinario	Se notifica por vía telefónica pero no se acerca a la agencia. Se envió documento para trámite judicial	X	
	17	1	209,66	ordinario	Se comprometió a cancelar el día 30 de septiembre, pero no se ha acercado a la agencia. No contesta ninguna llamada	X	
	18	2	254,54	ordinario	El día 21 de agosto se le notificó por escrito y vía telefónica, tanto el titular como los garantes se comprometieron a pagar en 8 días. El día 25 de agosto se acerca a cancelar \$500, y solicita un credifácil, lo cual no era factible debido al atraso en los ahorros y créditos. Al no acceder indicó que en 3 meses cancelará la totalidad		
	19	1	237,07	ordinario	El día 8 de septiembre cancela \$80 por ventanilla, el 27 de octubre nuevamente se realiza una llamada telefónica, por no contesta. Se deja un mensaje.	X	
	20	1	209,66	ordinario	El día 22 de septiembre cancela cuota vencida	X	
	21	2	288,20	ordinario	El 17 de octubre se realiza una llamada telefónica, indicándole que se debe acercar para realizar el trámite de consolidación de créditos, solicitado por el socio a fin de poder cubrir sus necesidades, y se compromete a acudir durante el mes	X	
	22	1	151,13	ordinario	El 17 de octubre se le llamó nuevamente, y se dejó el mensaje a un familiar indicándole que se acerque urgentemente.	X	

### Marcas


-  Notificación de cobro entregada
- X** No se entrega notificación de cobro
-  Información del reporte de Gestión de Cobranzas


Elaborado por: Daniela Velasco V.


Fecha: 22/01/2016


Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano


Fecha: 29/01/2016

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		<b>E.11</b> <b>3/3</b>				
<p><b>Resultados</b></p> <p>En el mes de septiembre de 22 créditos que poseen de 1 a 3 cuotas vencidas se ha entregado la notificación de cobro a 2 socios.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #f8d7da;">créditos vencidos de 1 a 3 cuotas</th> <th style="background-color: #f8d7da;">notificaciones entregada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">22</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>			créditos vencidos de 1 a 3 cuotas	notificaciones entregada	22	2
créditos vencidos de 1 a 3 cuotas	notificaciones entregada					
22	2					
<p><b>Indicador</b></p> <p>Notificaciones de cobro</p> $NC = \frac{\# \text{ notificaciones de cobro entregadas}}{\# \text{ de créditos vencidos de 1 a 3 cuotas}} \times 100$ $NC = \frac{2}{22} \times 100 = 9.09\%$						
<p><b>Interpretación</b></p> <p>Del reporte de gestión de cobranzas obtenido correspondiente al mes de septiembre de 2014, únicamente el 9.09% de los créditos que tienes 1, 2 o 3 cuotas vencidas cumplen con la entrega de la notificación de cobro al socio, siendo esta una medida más formal que las llamadas telefónicas.</p>						
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 22/01/2016 Fecha: 29/01/2016				

 <p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b></p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> <div style="float: right; border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">HH.3 1/1</div>					
<b>Proceso</b>	Notificaciones de cobro				
<b>Condición</b>	En la gestión de cobranzas durante el mes de septiembre se entregó notificaciones de cobro al 9% de los créditos que tienen de 1 a 3 cuotas vencidas.				
<b>Criterio</b>	El manual de Crédito y Cobranzas, en el capítulo VI referente a los procedimientos de cobranzas establece que se deben entregar un aviso o notificación de cobro a los socios que tienen créditos con plazo vencido en las distintas etapas de la cobranza.				
<b>Causa</b>	Incumplimiento de las disposiciones del manual por parte del Jefe de Crédito respecto a la entrega de notificaciones de cobro, adicionalmente los procedimientos no están actualizados y no se encuentran claramente definidos para su correcta aplicación.				
<b>Efecto</b>	De la cartera en mora únicamente se logra recuperar el 25%, manteniéndose la diferencia como cartera vencida durante varios meses y que tiene altas probabilidades de convertirse en cuentas incobrables. <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">E.8</div>				
<p><b>Conclusión:</b></p> <p>En la gestión de cobranzas se entregó notificaciones de cobro al 9% de socios que mantienen créditos de 1 a 3 cuotas vencidas, incumpliendo con lo establecido en el Manual de Crédito y Cobranzas. Este escenario es generado por el incumplimiento de las disposiciones del manual del personal responsable de cobranzas, y adicionalmente los procedimientos para su gestión no están actualizados; como consecuencia sólo se ha logrado recuperar el 25% de la cartera de crédito vencida.</p> <p><b>Recomendación:</b> A la Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizará un control y seguimiento continuo a la gestión de cobranzas</li> <li>- Especificará los procedimientos que el personal responsable del área de cobranzas debe realizar para la ejecución correcta de sus funciones, considerando la naturaleza de la Cooperativa.</li> <li>- Actualizará y socializará el Manual de Crédito y Cobranzas</li> </ul>					
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none; width: 60%;">Elaborado por: Daniela Velasco V.</td> <td style="border: none; width: 40%;">Fecha: 22/01/2016</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</td> <td style="border: none;">Fecha: 29/01/2016</td> </tr> </table>		Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 22/01/2016	Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 29/01/2016
Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 22/01/2016				
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 29/01/2016				

 Audit & Consulting S.A.	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Cobranzas</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>E.12 1/2</b>																								
<b>Proceso N° 12:</b> Créditos con más de tres cuotas vencidas																										
<b>Procedimiento:</b> Identificar en los reportes de mora del mes de septiembre a diciembre, los créditos que tienen más de 3 cuotas vencidas y obtener la proporción con el total de créditos en mora.																										
<b>Aplicación</b> Se identificó en el reporte de gestión de cobranzas los créditos que mantienen más de 3 cuotas vencidas del total de créditos que se encuentran en mora de septiembre a diciembre de 2014																										
<b>Datos</b> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Créditos más de 3 cuotas vencidas</th> <th>Créditos en mora</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>septiembre</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">29</td> </tr> <tr> <td>octubre</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">29</td> </tr> <tr> <td>noviembre</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td>diciembre</td> <td style="text-align: center;">13</td> <td style="text-align: center;">32</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	Créditos más de 3 cuotas vencidas	Créditos en mora	septiembre	6	29	octubre	7	29	noviembre	11	24	diciembre	13	32									
Mes	Créditos más de 3 cuotas vencidas	Créditos en mora																								
septiembre	6	29																								
octubre	7	29																								
noviembre	11	24																								
diciembre	13	32																								
<b>Resultados</b> En los meses de septiembre a diciembre se identificó un acumulado de 114 créditos en mora, de los cuales 37 tienen más de 3 cuotas vencidas.																										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Créditos más de 3 cuotas vencidas</th> <th>Créditos en mora</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>septiembre</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">29</td> <td style="text-align: center;">20.69%</td> </tr> <tr> <td>octubre</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">29</td> <td style="text-align: center;">24.14%</td> </tr> <tr> <td>noviembre</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">24</td> <td style="text-align: center;">45.83%</td> </tr> <tr> <td>diciembre</td> <td style="text-align: center;">13</td> <td style="text-align: center;">32</td> <td style="text-align: center;">40.63%</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td style="text-align: center;"><b>37</b></td> <td style="text-align: center;"><b>114</b></td> <td style="text-align: center;"><b>32.46%</b></td> </tr> </tbody> </table>			Mes	Créditos más de 3 cuotas vencidas	Créditos en mora	Indicador	septiembre	6	29	20.69%	octubre	7	29	24.14%	noviembre	11	24	45.83%	diciembre	13	32	40.63%	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>114</b>	<b>32.46%</b>
Mes	Créditos más de 3 cuotas vencidas	Créditos en mora	Indicador																							
septiembre	6	29	20.69%																							
octubre	7	29	24.14%																							
noviembre	11	24	45.83%																							
diciembre	13	32	40.63%																							
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>114</b>	<b>32.46%</b>																							
<b>Marcas:</b> ⓘ Información del reporte de Gestión de Cobranzas																										
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 25/01/2016 Fecha: 29/01/2016																								

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b> Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		<b>E.12</b> <b>2/2</b>
<p><b>Indicador</b></p> <p>Créditos con más de tres cuotas vencidas</p> $CV = \frac{\# \text{ de créditos con más de 3 cuotas vencidas}}{\# \text{ créditos en mora}} \times 100$ $NC = \frac{37}{114} \times 100 = 32.46\%$		
<p><b>Interpretación</b></p> <p>Del total de créditos en mora durante los meses de septiembre a diciembre el 32.46% corresponden a préstamos que poseen más de 3 cuotas vencidas, este porcentaje se considera alto al indicar que no se está recuperando la cartera vencida en corto plazo, y existe una demora en la gestión de cobranzas.</p>		
Elaborado por: Daniela Velasco V. Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha: 25/01/2016 Fecha: 29/01/2016

 <p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Proceso de Crédito</b></p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> <div style="float: right; border: 2px solid red; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">HH.4 1/1</div>					
<b>Proceso</b>	Créditos con más de tres cuotas vencidas				
<b>Condición</b>	El 32% de la cartera en mora mantiene créditos con más de 3 cuotas vencidas				
<b>Criterio</b>	El objetivo del área de cobranzas es recuperar la cartera de créditos otorgadas a los socios, y por ende una de sus funciones es gestionar la recuperación de los créditos vencidos en el menor tiempo posible.				
<b>Causa</b>	Los procedimientos de la gestión de cobranzas están desactualizados y no se utilizan estrategias para la gestión de cobranzas, que deben ser establecidos por la Gerencia, adicionalmente el durante el otorgamiento de los créditos no se realiza un análisis íntegro de los riesgos crediticios.				
<b>Efecto</b>	No se logra la recuperación de cartera vencida a corto plazo, afectando la liquidez de la Institución en alrededor de 73.000 mensuales, además de generar gastos de recursos relacionados a procesos judiciales.				
<p><b>Conclusión:</b> El 32% de la cartera en mora corresponde a créditos con más de 3 cuotas vencidas, pese a que el área de cobranzas debe gestionar la recuperación de los créditos vencidos en el menor tiempo posible. Esta condición se debe a que los procedimientos están desactualizados y no se utilizan estrategias para la gestión de cobranzas, afectando la liquidez en alrededor de 73.000 mensuales y gasto de recursos relacionados a procesos judiciales.</p> <p><b>Recomendación:</b> Al área de cobranzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizará las estrategias necesarias para lograr el retorno de cartera vencida en el menor tiempo posible.</li> </ul> <p>A la Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecerá procedimientos claros y apropiados a la institución para la gestión de cobranzas, en el que se detallen las actividades de cada etapa del proceso.</li> </ul> <p>Al área de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizará un análisis completo del riesgo en el otorgamiento de créditos verificando que el socio cumpla con las políticas definidas. (5 C de crédito)</li> </ul>					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Elaborado por: Daniela Velasco V.</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 25/01/2016</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</td> <td>Fecha: 29/01/2016</td> </tr> </table>		Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 25/01/2016	Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 29/01/2016
Elaborado por: Daniela Velasco V.	Fecha: 25/01/2016				
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha: 29/01/2016				

#### **5.4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

A fin de tener evidencia suficiente y competente se realizaron papeles de trabajo aplicando los procedimientos de Auditoría; a fin de identificar los hallazgos importantes en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

El borrador del Informe de Auditoría contiene los hallazgos encontrados en la ejecución de la Auditoría de Gestión a las áreas de Crédito y Cobranzas, en el cual se incluyen conclusiones y recomendaciones obtenidas tendientes a fortalecer las áreas evaluadas.



## 5.4.1. INFORME DE AUDITORÍA

### INFORME DE AUDITORÍA



AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRDITO EDUCADORES DE  
TUNGURAHUA LTDA.

**Procesos Auditados:**  
CRÉDITO Y COBRANZAS

**Período:**  
01 de enero al 31 de diciembre del 2014

## CARTA DE PRESENTACIÓN

### **CAPÍTULO I: Introducción .....235**

Motivo del examen

Objetivos del examen

Alcance

Componentes Auditados

Indicadores Utilizados

### **CAPÍTULO II: La Empresa .....238**

Antecedentes

Misión

Visión

Base Legal

Estructura Orgánica

Objetivos

### **CAPÍTULO III: Resultados.....243**

Quito, 25 de Enero del 2016

Ing. Pablo Apráez

**Gerente General Cooperativa de Ahorro y crédito Educadores de Tungurahua Ltda.**

Presente.-

Se ha realizado una Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa, con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia de sus procesos en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2014.

Nuestro examen se efectuó de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría aplicables en el país, a fin de obtener certeza razonable de que la información examinada no contenga errores significativos.

Debido a la naturaleza del examen los resultados se expresan mediante comentarios, conclusiones y recomendaciones teniendo como fin mejorar la situación de la empresa.

Atentamente,



Daniela Velasco V.  
**Audit & Consulting S.A.**

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### ▪ **MOTIVO DEL EXAMEN**

### ▪ **OBJETIVOS**

#### *Objetivo General*

Realizar una Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores Tungurahua” Ltda., para evaluar su nivel de eficiencia, eficacia y economía, de tal manera que permita la toma adecuada de decisiones por parte del nivel directivo para el mejor desempeño de la Cooperativa.

#### *Objetivos Específicos*

- Evaluar el Sistema de Control Interno para determinar la efectividad de los procesos de crédito y cobranzas.
- Utilizar indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ética
- Determinar los hallazgos de auditoría y emitir acciones de mejora.
- Obtener como resultado de la Auditoría de Gestión el Informe de Auditoría que incluye conclusiones y recomendaciones
- Fortalecer con la Auditoría de Gestión las operaciones de la Cooperativa para brindar un mejor servicio

### ▪ **ALCANCE**

La Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores Tungurahua” Ltda., se realizó por el periodo comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

### ▪ **COMPONENTES AUDITADOS**

La Auditoría de Gestión comprende las actividades desarrolladas en el área de crédito y Cobranzas.

▪ **INDICADORES UTILIZADOS**

Con el objetivo de evaluar el área de Crédito y Cobranzas se utilizaron indicadores de gestión que permitieron medir el desempeño de las actividades, los cuales se detallan a continuación:

***CRÉDITO:***

- Créditos que cumplen requisitos

$$CR = \frac{\# \text{ créditos que cumplen requisitos}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$$

- Créditos con calificación del buró de crédito

$$CB = \frac{\# \text{ créditos con calificación del buró de crédito}}{\# \text{ créditos aprobados}} \times 100$$

- Créditos ingresados en el sistema

$$IS = \frac{\# \text{ créditos ingresados en el sistema}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$$

- Créditos aprobados por el Comité de Crédito

$$RA = \frac{\# \text{ créditos aprobados por Comité de Crédito}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$$

- Créditos con documentación firmada

$$DF = \frac{\# \text{ créditos documentación firmada}}{\# \text{ créditos liquidados en sistema}} \times 100$$

- Crédito que cumplen política de encaje 5x1

$$PE = \frac{\# \text{ créditos que cumplen política de encaje}}{\# \text{ créditos otorgados}} \times 100$$

**COBRANZAS:**

- Créditos en mora

$$CM = \frac{\text{saldo de créditos mora}}{\text{saldo de créditos otorgados}} \times 100$$

- Recuperación de cartera de crédito

$$RC = \frac{\# \text{ créditos recuperados}}{\# \text{ créditos en mora}} \times 100$$

- Cobranza Judicial

$$CJ = \frac{\text{monto de créditos en cobranza judicial}}{\text{monto créditos en mora}} \times 100$$

- Acciones de cobro

$$AC = \frac{\# \text{ acciones de cobro ejecutadas}}{\# \text{ créditos en mora}} \times 100$$

- Notificaciones de cobro

$$NC = \frac{\# \text{ notificaciones de cobro entregadas}}{\# \text{ de créditos vencidos de 1 a 3 cuotas}} \times 100$$

- Créditos con más de tres cuotas vencidas

$$CV = \frac{\# \text{ de créditos con más de 3 cuotas vencidas}}{\# \text{ créditos en mora}} \times 100$$

## CAPÍTULO II: LA EMPRESA

### ▪ ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El 19 de noviembre del 1966 se efectúa la sesión inaugural de la Institución en el local del Liceo “Pedro Fermín Cevallos” de la ciudad de Ambato, a la cual asisten 89 socios, bajo la asesoría del señor Vicente Córdova Suárez, que ostentaba el cargo de “Extensionista de Cooperativas”, con un capital de S/. 30.000 y por iniciativa y participación de un grupo de maestros de la localidad que consideraron la creación de la cooperativa como una alternativa que promueva el ahorro local para su posterior aplicación en el apoyo de las necesidades financieras de los maestros del magisterio.

Inicia sus operaciones desde enero de 1967 inspirada en los principios universales del cooperativismo, sustentada en la solidaridad, igualdad, democracia participativa, apoyo mutuo, humanismo y justicia social. El primer estatuto fue aprobado en sesión de Asamblea General en tercera discusión, el sábado 3 de junio de 1967.

COACET se funda hace más de 40 años, con el propósito de brindar facilidades a los educadores de la provincia en su desarrollo social e individual, a través del ahorro y del préstamo, mismos que han sido gestionados con eficiencia, ética y transparencia a lo largo de toda su vida financiera.

De la visita realizada a las instalaciones de la Cooperativa se concluyó que los procesos efectuados en el área de Crédito y cobranzas se desarrollan de manera ordenada y adecuada, los trabajadores se encuentran debidamente capacitados y comprometidos a cumplir con los objetivos y metas de la Institución.

### ▪ MISIÓN

*“Somos una institución cooperativista dedicada a la intermediación financiera que busca satisfacer la necesidad de los socios mediante la entrega de productos financieros y no financieros con tasas de interés competitivas, aplicando principios y*

*valores a través de un recurso humano que genere valor agregado y garantice la sostenibilidad social y económica de sus afiliados”.*

▪ **VISIÓN**

*“Ser en el año 2014 la institución financiera más sólida, con un modelo de gestión moderno de economía solidaria que impulse el desarrollo socio económico de sus afiliados, mediante la oferta de productos financieros y no financieros de calidad, contribuyendo al buen vivir.”*

▪ **BASE LEGAL**

**Normativa Interna**

- Estatuto de la Cooperativa
- Reglamento Interno:
- Manual De Crédito y Cobranzas:

**Normativa Externa**

- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Reglamento a La Ley de Economía Popular y Solidaria
- Resoluciones Superintendencia De Economía Popular y Solidaria:
- Código De Trabajo
- Ley De Seguridad Social

▪ **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La Cooperativa ha definido la siguiente estructura organizacional, en la que se observan los diferentes departamentos que conforman la institución.





ESCALA SÉPTIMA

ESCALA SÉPTIMA

ESCALA SEXTA

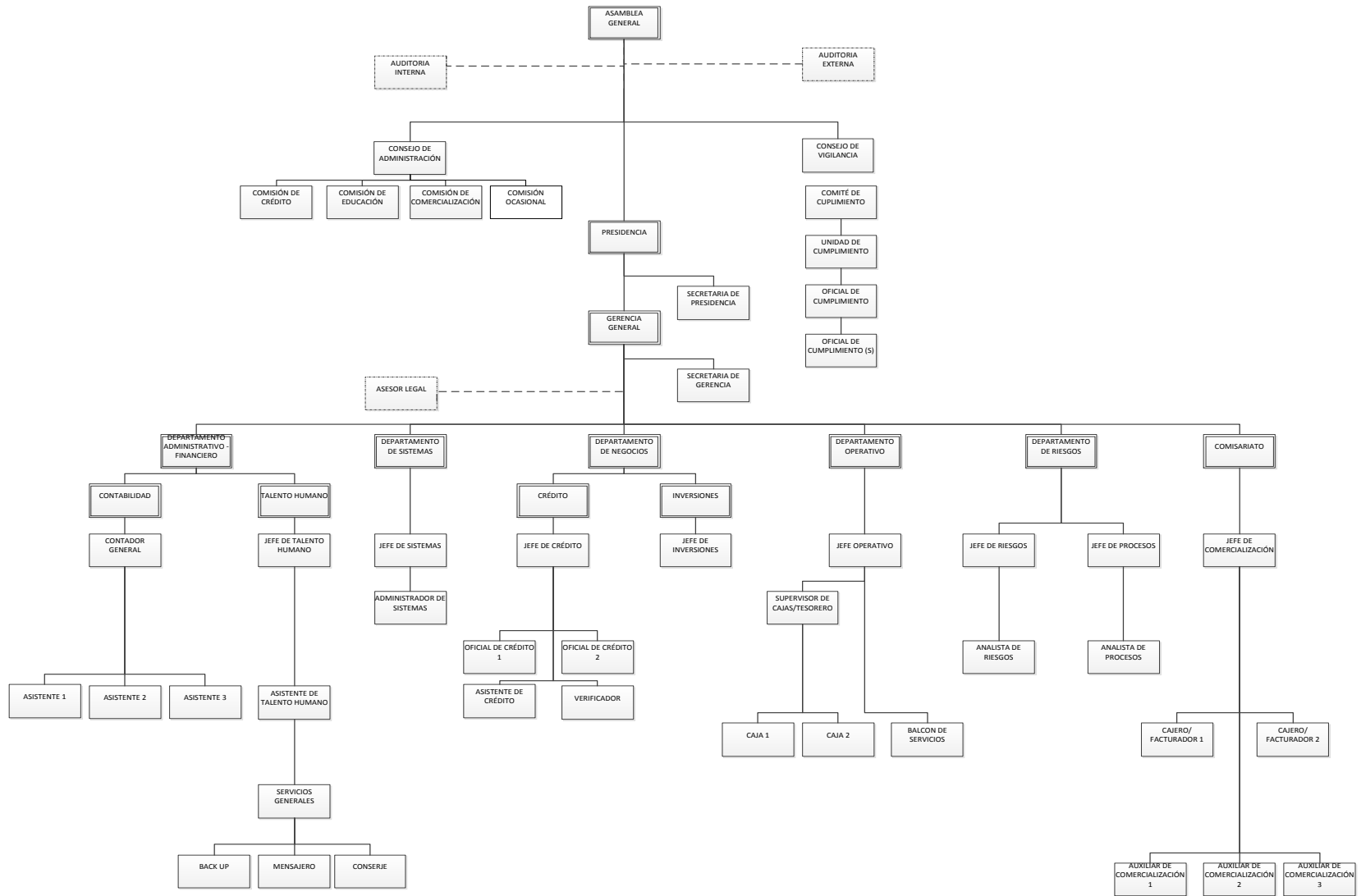
ESCALA QUINTA

ESCALA CUARTA

ESCALA TERCERA

ESCALA SEGUNDA

ESCALA PRIMERA



**Organigrama Estructural COACET**

Fuente: (COACET, 2015)

## ▪ **OBJETIVOS**

### *Perspectiva de Formación y Desarrollo:*

- ✓ Incrementar la productividad del personal de la cooperativa.
  - Mejorar el perfil profesional de los empleados de la cooperativa
  - Promover la renovación del personal de la cooperativa por años de servicio.
  - Mejorar el clima laboral en la cooperativa
  - Mejorar las capacidades intelectuales del talento humano
  - Evaluar el desempeño laboral

### *Perspectiva de Procesos Internos:*

- ✓ Potencializar el nivel tecnológico de la cooperativa
- ✓ Modernizar y adecuar la infraestructura existente
- ✓ Actualizar reglamentos y estatutos que vayan a la par con la nueva normativa legal
  - Modernizar los equipos de cómputo de la cooperativa
  - Potencializar la efectividad del sistema informático
  - Digitalizar los documentos de la cooperativa para un acceso ágil a la información
  - Actualizar los documentos legales y administrativos de la cooperativa

### *Perspectiva Socios*

- ✓ Aprovechar el potencial crediticios y del comisariato de la cooperativa
  - Fidelizar a los socios
  - Mejorar los tiempos de respuesta para créditos
  - Ofertar nuevos productos y servicios financieros
  - Incrementar socios del sector educativo
  - Incrementar el volumen de ventas comisariato

### *Perspectiva Financiera*

- ✓ Maximizar la posición financiera de la cooperativa.

- Aumentar la participación de Mercado
- Incrementar el margen operacional financiero
- Incrementar la cartera de créditos
- Incrementar el rendimiento sobre el active
- Incrementar el rendimiento sobre el patrimonio.

### CAPÍTULO III RESULTADOS

Una vez aplicados los indicadores de Gestión a los Departamentos de Crédito y Cobro se identificaron las siguientes fortalezas:

- Se realiza la captación y colocación adecuada de los recursos económicos en el segmento de mercado objetivo, constituido por el magisterio de la provincia de Tungurahua.
- Se brinda a los socios un servicio acorde a sus necesidades financieras, ofreciendo una atención oportuna y efectiva.

Los resultados de la Auditoría de Gestión aplicados al área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Educadores de Tungurahua Ltda., se presentan a través de los hallazgos encontrados, además se emiten recomendaciones a fin de coadyuvar a la toma oportuna de decisiones por parte de la Administración de la Institución.

A continuación el detalle de hallazgos identificados:

#### **1. Créditos con calificación del buró de crédito**

En el año 2014 se otorgaron créditos a socios sin haber obtenido previamente el reporte de calificación del buró de crédito.

De conformidad al Manual de Crédito y Cobranzas art. 9, referente al sujeto de crédito, literal g, establece que como requisito para constituirse en sujeto de crédito que el socio debe cumplir positivamente la calificación del buró de crédito con el score apropiado.

Esta situación se ocasiona por el incumplimiento del jefe y oficiales de crédito de las disposiciones del Manual de Crédito. Adicionalmente no existen procedimientos definidos de forma clara, actualizados y documentados para el análisis de los créditos, especialmente del riesgo crediticio, los cuales deben ser definidos por la Gerencia para que constituyan en la guía para el personal responsable del proceso.

La inexistencia de reporte de calificación del buró de crédito ocasiona que un incremento del 5% en la probabilidad de que un crédito caiga en la mora, al no poder constatar si el socio posee un estado crediticio adecuado para otorgarle el crédito.

**Conclusión:**

En el año 2014 el 27% de los créditos se otorgaron sin haber obtenido previamente el reporte de calificación del buró crediticio, a causa del incumplimiento de los requisitos para ser sujeto de crédito, por parte del Jefe y oficiales de crédito establecidos en el Manual. Adicionalmente esta situación es ocasionada por la falta de procedimientos definidos, actualizados y documentados para el análisis del riesgo crediticio, en consecuencia existe un incremento de un 5% en la probabilidad los créditos caigan en mora.

**Recomendación:**

Al Oficial y Jefe de Crédito:

- Cumplir con las disposiciones del Manual de Crédito, respecto a la obtención de la calificación del buró de crédito previo a otorgar un crédito.

A la Gerencia:

- Establecerá procedimientos específicos para el análisis de riesgo crediticio en la emisión de un crédito y comunicarlos al personal responsable del proceso.
- Realizará un seguimiento a la gestión de crédito para monitorear su correcta ejecución.

**2. Recuperación de cartera de crédito en mora**

De la cartera que se encuentra en mora, durante el período revisado únicamente se ha logrado la recuperación del 25,56% de los créditos.

Por otro lado, la misión de la gestión de cobranzas es recuperar la totalidad de las cuentas por cobrar existentes y utilizar los medios adecuados para cumplir su objetivo.

La baja recuperación de la cartera vencida se debe a que no existen procedimientos actualizados y adecuados a la realidad de la Cooperativa establecidos por la Gerencia, adicionalmente no se utilizan estrategias para la gestión de cobranzas.

En consecuencia, existe un impacto en la liquidez de la institución, al disminuir de esta un promedio de \$ 130.000 mensuales.

### **Conclusión:**

De la cartera en mora durante el año 2014 se recuperó el 25,56% de esta, sin embargo la misión de la gestión de cobranzas es recuperar la totalidad de las cuentas por cobrar existentes. Esta situación se origina por la inexistencia de procedimientos actualizados y la falta de aplicación de estrategias para la gestión de cobranzas, como resultado se genera un impacto en la liquidez, al disminuir de esta un promedio de \$ 130.000 mensuales.

### **Recomendación:**

A la Gerencia:

- Definirá procedimientos y estrategias para la gestión de cobranzas y plasmarlos en el manual del área.
- Realizará un seguimiento de la gestión de cobranzas y verificar el cumplimiento de las disposiciones establecidas.

### **3. Notificaciones de cobro**

En la gestión de cobranzas durante el mes de septiembre se entregó notificaciones de cobro al 9% de los créditos que tienen de 1 a 3 cuotas vencidas.

El manual de Crédito y Cobranzas, en el capítulo VI referente a los procedimientos de cobranzas establece que se deben entregar un aviso o notificación de cobro a los socios que tienen créditos con plazo vencido en las distintas etapas de la cobranza.

Por parte de la Gerencia no existe un seguimiento y control de la gestión de cobranzas, de igual manera los procedimientos no están actualizados y no se encuentran claramente definidos para su correcta aplicación, también se debe considerar que el personal de cobranzas no ha cumplido con lo establecido en el manual.

De la cartera en mora únicamente se logra recuperar el 25%, manteniéndose la diferencia como cartera vencida durante varios meses y que tiene altas probabilidades de convertirse en cuentas incobrables.

### **Conclusión:**

En la gestión de cobranzas se entregó notificaciones de cobro al 9% de socios que mantienen créditos de 1 a 3 cuotas vencidas, incumpliendo con lo establecido en el Manual de Crédito y Cobranzas. Este escenario es generado por el incumplimiento del manual y la falta del establecimiento de procedimientos actualizados para la gestión de cobranzas, y adicionalmente no se ha realizado un seguimiento al proceso de cobranzas; como consecuencia sólo se ha logrado recuperar el 25% de la cartera de crédito vencida.

### **Recomendación:**

A la Gerencia:

- Realizará un control y seguimiento continuo a la gestión de cobranzas
- Especificará los procedimientos que el personal responsable del área de cobranzas debe realizar para la ejecución correcta de sus funciones, considerando la naturaleza de la Cooperativa.
- Actualizará y socializará el Manual de Crédito y Cobranzas

### **4. Créditos con más de tres cuotas vencidas**

El 32% de la cartera en mora mantiene créditos con más de 3 cuotas vencidas. A pesar de esto, el objetivo del área de cobranzas es recuperar la cartera de créditos otorgadas a los socios, y por ende una de sus funciones es gestionar la recuperación de los créditos vencidos en el menor tiempo posible.

Este escenario se debe a que los procedimientos de la gestión de cobranzas están desactualizados y no se utilizan estrategias para la gestión de cobranzas, que deben ser establecidos por la Gerencia, adicionalmente el durante el otorgamiento de los créditos no se realiza un análisis íntegro de los riesgos crediticios.



Como resultado no se logra la recuperación de cartera vencida a corto plazo, afectando la liquidez de la Institución en alrededor de 73.000 mensuales, además de generar gastos de recursos relacionados a procesos judiciales.

**Conclusión:**

El 32% de la cartera en mora corresponde a créditos con más de 3 cuotas vencidas, pese a que el área de cobranzas debe gestionar la recuperación de los créditos vencidos en el menor tiempo posible. Esta condición se debe a que los procedimientos están desactualizados y no se utilizan estrategias para la gestión de cobranzas, afectando la liquidez en alrededor de 73.000 mensuales y gasto de recursos relacionados a procesos judiciales.

**Recomendación:**

Al área de cobranzas:

- Utilizará las estrategias necesarias para lograr el retorno de cartera vencida en el menor tiempo posible.

A la Gerencia:

- Establecerá procedimientos claros y apropiados a la institución para la gestión de cobranzas, en el que se detallen las actividades de cada etapa del proceso.

Al área de crédito:

- Realizará un análisis completo del riesgo en el otorgamiento de créditos verificando que el socio cumpla con las políticas definidas. (5 C de crédito)

Atentamente,



Daniela Velasco V.

**Audit & Consulting SA**

#### **5.4.2. SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

Posterior a la entrega del borrador del Informe de Auditoría los involucrados deben revisar las conclusiones con los Jefes del área de Crédito y cobranzas, para discutir y aplicar las recomendaciones emitidas con el objetivo de corregir las deficiencias detectadas durante el examen.

El seguimiento continuo permite asegurar la detección, prevención y corrección de deficiencias, además de contribuir a la toma adecuada de decisiones por el nivel Directivo de la Cooperativa, enfocándose en el crecimiento y desarrollo de la Institución.

Se recomienda realizar una Auditoría Externa con el objetivo de verificar y monitorear el mejoramiento de la gestión de los procesos, resultado de las conclusiones y recomendaciones emitidas en el presente examen.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez que se ha concluido con la presente Investigación se establecen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **6.1. CONCLUSIONES**

- El presente trabajo de investigación ha permitido fortalecer e integrar los conocimientos obtenidos en las distintas asignaturas de la malla curricular, mediante la aplicación y desarrollo de una auditoría, que adicionalmente permite relacionarse y familiarizarse con el contexto empresarial, en el que se desarrollará una carrera profesional.
- La Auditoría de Gestión constituye un examen objetivo y sistemático que se realiza con el propósito de evaluar la gestión de un área o proceso de una organización, en base a criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, para finalmente emitir una opinión profesional en base a los resultados obtenidos.
- Con la ejecución de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., se logró evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de crédito y cobranzas. De acuerdo a la metodología presentada, se realizó una evaluación de control interno y se aplicaron indicadores de gestión utilizando las técnicas y procedimientos para obtener los hallazgos de auditoría. Estos resultados se plasmaron en el Informe de Auditoría, que incluye conclusiones y recomendaciones a fin de facilitar la toma oportuna y adecuada de decisiones por parte del nivel directivo de la Institución.
- Como resultado de la evaluación de Control Interno de la Entidad se obtuvo que existen falencias relacionadas a la definición de la estructura organizacional, también se identificó que el sistema informático utilizado no proporciona la seguridad y oportunidad de la información y adicionalmente el área de crédito y cobranzas no cuenta con Manual actualizado y adecuado a las actividades desarrolladas.

- El área de Crédito y Cobranzas de Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda. ha cumplido con sus objetivos, que son la colocación de recursos financieros y recuperación de los mismos. Sin embargo se han observado falencias relacionadas en la definición de políticas, procedimientos y mecanismos específicos para el área de crédito y cobranzas, para que se constituyan en una herramienta y guía para el adecuado desarrollo de las actividades realizadas por el personal involucrado.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Es necesario que las Instituciones de Educación Superior fomenten e impulsen el desarrollo profesional de los estudiantes, no solo desde las aulas con la enseñanza de conocimientos teóricos, sino también promoviendo la práctica de estos conocimientos adquiridos en el ámbito empresarial, durante el desarrollo de toda la carrera estudiantil.
- Para la ejecución correcta de una Auditoría de Gestión o de cualquier otro tipo, se recomienda obtener un entendimiento amplio de la entidad y/o área objeto del examen, además de mantener la independencia necesaria con la entidad auditada, siendo estos aspectos indispensables para realizar una evaluación adecuada que finalmente permita emitir una opinión fundamentada y objetiva.
- Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua realizar Auditorías de Gestión y externas de forma anual, con la finalidad de conocer el desempeño real de las diferentes áreas y departamentos, y facilitar al nivel Directivo a la toma oportuna de decisiones, en busca de la mejora continua y crecimiento de la Institución.
- Se considera necesario que la Gerencia y Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, implemente un sistema integral de Control Interno que permita manejo adecuado de todos los procesos, tomando en consideración la actualización del sistema informático y de las políticas y procedimientos del Manual de Crédito y Cobranzas, así como la definición formal de la estructura organizacional.

- Es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua defina e implemente directrices y procedimientos adecuados, además del establecimiento de diagramas de flujo para los procesos de crédito y cobranzas, que permitan la correcta ejecución y control de las actividades involucradas en dichos procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abella, R. (2006). *COSO II y la gestión integral de Riesgos del Negocio*. PWC, Gestión de Riesgos. Recuperado el 19 de diciembre de 2015, de <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- Abraham, N. (2005). *Comunicación y Gestión Organizacional*. Mexico.
- Altamirano, A. (2012). *Auditoría Financiera Generalidades*. Quito.
- AOB Auditores. (2013). *Normativa Internacional de Auditoria (NIA)*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://aobauditores.com/nias/>
- Arens, A. A., & Loebbecke, J. K. (1996). *Auditoría Un enfoque Integral*. (Sexta, Ed.) Pearson Educación.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES/CEPAL.
- Asamblea Nacional. (Septiembre de 2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Recuperado el Octubre de 2015, de Superintendencia de Bancos: [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)
- Asamblea Nacional. (2014). *Ley de Seguridad Social*.
- Atehortúa, F. (2005). *Gestión y Auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. (primera, Ed.) Colombia: Universidad de Antioquia.
- Banco Central de Ecuador. (2015). *Publicaciones sector Monetario y Financiero*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/761>
- Banco Mundial. (2015). *Datos*. Obtenido de [datos.bancomundial.org](http://datos.bancomundial.org)
- Brusca, I. (1997). *Una nueva perspectiva de los informes financieros en contabilidad pública: Los indicadores de Gestión*. Santander: Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad.
- Casanova, F. (2002). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Cintenfor Montevideo.
- CCCA. (2015). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de <http://www.ccca.fin.ec/>
- Cepeda, G. A. (1997). *Auditoría y Control Interno*. (McGraw-Hill, Ed.)

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Vol. séptima edición). McGraw-Hill Interamericana.
- COACET. (2013). *Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.* Ambato.
- COACET. (2014). *Planificación Estratégica.*
- COACET. (2014). *Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.* Ambato.
- COACET. (2015). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua* .  
Obtenido de <http://coacet.com/>
- COACET. (2015). *Manual de Crédito y Cobranzas.* Ambato.
- Committee or Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO. (2014). *Control Interno - Marco Integrado.*
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría Gubernamental Financiera.* CGE. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/>
- Cooperativa Ambato. (2015). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato.* Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de [www.cooperativaambato.com](http://www.cooperativaambato.com)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua. (2015). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.* Recuperado el Agosto de 2015, de <http://coacet.com/>
- De la Peña, A. (2011). *Auditoría. Un enfoque práctico.* (Primera, Ed.) España: Paraninfo S.A.
- De Lara, M. I. (2007). *Manual Básico de Revisión y Verificación Contable.* Madrid: DYKINSON, S.L.
- DeConceptos.com. (2015). *DeConceptos.com.* Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/estatuto#ixzz3pahoVQJW>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Agosto de 2012). *Guía para la construcción de Indicadores de Gestión.* Obtenido de [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445)
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y Planteamiento.* (Univerisidad Estatal a Distancia San José, Ed.) Costa Rica.
- Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión.* (2008). Madrid: Ecobook.

- EEASA. (2015). *Empresa Eléctrica Ambato*. Obtenido de <http://www.eeasa.com.ec/>
- El Sagrario. (2015). *Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015, de <http://info.elsagrario.fin.ec/elsagrario/>
- Fantova, F. (2005). *Manual para la Gestión de la Intervención Social*. Madrid: CCS.
- Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la organización de empresas: breve historia del management*. (Narcea, Ed.)
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa: gestión estratégica del cambio*. (P. Educación, Ed.)
- Ganuz, A. C., Gutiérrez, R., & Grau, A. J. (2015). *Administración y Gestión de las comunicaciones de la Dirección*. (Paraninfo S.A., Ed.)
- Gerry, J., & Kevan, S. (2001). *Dirección Estratégica*. (Person Educación, Ed.) Madrid.
- Hurtado, F. (2005). *Gestión de la Calidad para Organizaciones Públicas*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- ILACIF. (1982). *Manual Latinoamericano de auditoría profesional en el sector público*.
- itconsulting. (2015). *Metodología COSO II & Matrices de Riesgo*. El Salvador: IT Consulting S.A. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de <http://www.itconsultinglatam.com/ingenieria-industrial/metodologia-coso-ii-matrices-de-riesgo>
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. cuarta edición.
- Matilla, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. (UOC, Ed.)
- Muchuc Runa. (2015). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de <http://www.mushucruna.com/>
- Olvera, R., Palacios, R., Perez, L. M., & Reyes, M. O. (2004). *La Metodología de Informe Final de Auditoría Operacional Administrativa*. México D.F.: Escuela Superior de Comercio Administración Unidad Tepepan. Recuperado el 7 de Noviembre de 2015, de <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/6767/1/METODOLOGIAINF.pdf>
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2008). ISO 9000.



- Ortiz, O. L. (2001). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones*. (Universidad Autónoma de México, Ed.) México.
- Oscos. (2015). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscos*. Obtenido de [www.oscus.coop/](http://www.oscus.coop/)
- Pinilla, J. D. (1996). *Auditoría Operacional*. Santafé de Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Raineri, & Fuchs. (1995). *Diagnóstico Organizacional*.
- Real Academia Española. (Octubre de 2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>
- Real Acadèmia Española. (21 de Marzo de 2015). *Consulta diccionario*. Obtenido de Diccionario de la lengua española : <http://www.rae.es/>
- Redondo, R., Llopart, X., & Duran, D. (1996). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de Diposit digital de la UB: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Revista Líderes. (junio de 2015). La economía popular solidaria gana participación. *Revista Líderes*. Recuperado el noviembre 30 de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/economia-popular-cooperativa-gana-participacion.html>
- Ruiz, J. M. (23 de abril de 2014). *Arriaga Asociados Asesores*. Recuperado el 24 de octubre de 2015, de <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>
- Sainz, J. M. (2012). *El plan Estratégico en la Práctica*.
- San Francisco. (2015). *Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda*. Recuperado el 18 de noviembre de 2015, de [www.coac-sanfra.com](http://www.coac-sanfra.com)
- SEPS. (2012). *Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*.
- SEPS. (2014). *Caracterización de las cooperativas financieras, no financieras y asociaciones*. SEPS.
- SEPS. (2015). *Resoluciones del Sector Financiero Popular y Solidario*.
- Sinnexus. (2015). *Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L*. Obtenido de Sinnexus: [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Octubre de 2014). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el Octubre de 2015, de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: [http://www.seps.gob.ec/normativas?raiz=SECTOR\\_FINANCIERO](http://www.seps.gob.ec/normativas?raiz=SECTOR_FINANCIERO)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Normativa de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de <http://www.seps.gob.ec/>
- Tapia, J. (2003). *Técnicas básicas de comunicación y archivo*. Innovación y cualificación S.L. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=d8HyLgIE7HgC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=d8HyLgIE7HgC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Tomalá, M. A. (2010). *Evolución de la inflación en el Ecuador*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com/files/evolucion-inflacion-ecuador.pdf>
- Universidad EAFIT. (2015). *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's)*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20Clase%2021%20NAGA%C2%B4s.pdf>
- Weihrich, H., & Koontz, H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. (M.-H. Interamericana, Ed.)
- Whittington, O. R., & Pany, K. (2000). *Auditoría Un Enfoque Integral*. (12, Ed.) Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERMERICANA, S.A.
- Yanza, S. M. (2012). *Análisis e interpretación de las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento*. Universidad Central del Ecuador.