



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

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

**CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA**

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

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE LOS  
DEPARTAMENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA,  
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013,  
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA  
PICHINCHA”**

**AUTOR: REYES ORTEGA ANDREA ZULAY**

**DIRECTOR: DR. ANÍBAL ALTAMIRANO**

**CODIRECTOR: ING. HENRY PAZMIÑO**

**SANGOLQUÍ, 2015**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE****INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****CERTIFICADO**

Dr. Aníbal Altamirano

Ing., Henry Pazmiño

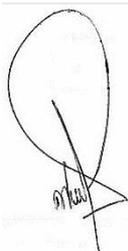
**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE LOS DEPARTAMENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA, PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA” realizado por la señorita Andrea Zulay Reyes Ortega, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat.

Autorizan a Andrea Zulay Reyes Ortega que lo entreguen al Eco. Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 5 de Mayo de 2015



---

Dr. Aníbal Altamirano  
DIRECTOR



---

Ing. Henry Pazmiño  
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE****CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA****DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD****ANDREA ZULAY REYES ORTEGA****DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE LOS DEPARTAMENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA, PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 5 de Mayo del 2015



---

Andrea Zulay Reyes Ortega  
CC.: 1723602999

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, ANDREA ZULAY REYES ORTEGA**

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE LOS DEPARTAMENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA, PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 5 de Mayo del 2015



---

Andrea Zulay Reyes Ortega  
CC.: 1723602999

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a mi adorada familia quien ha sido el pilar fundamental para el desarrollo de mi tesis, de manera especial a mi padre, que sin su esfuerzo no hubiera sido posible.*

*A mi madre que gracias a su cariño y palabras alentadoras me motivaron a seguir adelante, y a mi hermana y amigos por su incondicional colaboración.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por ser la luz que guía mi camino, ya que sin él nada es posible, y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos, a mi querida hermana por su paciencia y por enseñarme a enfrentar los obstáculos con alegría.*

*A mi Director de Tesis Dr. Aníbal Altamirano, y Codirector Ing. Henry Pazmiño por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia laboral en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.*

*A mis amigos más allegados los cuales siempre han estado presentes de una u otra manera como compañeros de aula.*

*A mis maestros de aula y las personas que compartieron sus experiencias y sabiduría, para hacer de mí lo que hoy soy.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO .....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	III
AUTORIZACIÓN .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VII
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.5 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	5
CAPÍTULO II .....	6
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	6
2.1 COOPERATIVA HUAICANA (RESEÑA HISTÓRICA) .....	6

2.2 BASE LEGAL DE LA COOPERATIVA HUAICANA: .....	9
2.2.1 BASE LEGAL INTERNA:.....	9
2.2.1.1 REGLAMENTO INTERNO.....	9
2.2.2 ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA .....	11
2.2.3 BASE LEGAL EXTERNA.....	12
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	16
2.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	17
2.3.3 FUNCIONES DE LA COOPERATIVA .....	21
2.3.4 ORGANIGRAMA DE PERSONAL .....	35
2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	37
2.4.1 MISIÓN .....	37
2.4.2 VISIÓN .....	37
2.4.3 OBJETIVOS Y METAS DE LAS ÁREAS:.....	38
2.4.3.1 METAS DE LAS ÁREAS:.....	38
2.4.3.2 OBJETIVO GENERAL:.....	39
2.4.3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	39
2.4.4 POLÍTICAS: .....	40
2.4.5 ESTRATEGIAS .....	41
2.4.6 PRINCIPIOS Y VALORES.....	41
CAPÍTULO III.....	44
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	44
3.1 ANÁLISIS INTERNO .....	44
3.1.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS .....	46

3.1.1.1	ÁREA DE CRÉDITO .....	46
3.1.1.1	ÁREA DE COBRANZAS .....	58
3.2	ANÁLISIS EXTERNO .....	65
3.2.1	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS .....	65
3.2.2.1	FACTOR POLÍTICO.....	65
3.2.2.2	FACTOR ECONÓMICO.....	66
3.2.2.3	FACTOR LEGAL.....	70
3.2.2.4	FACTOR SOCIAL .....	70
3.2.2.5	FACTOR TECNOLÓGICO .....	71
3.2.2	INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS .....	72
3.2.2.6	CLIENTES .....	72
3.2.2.7	PROVEEDORES .....	74
3.2.2.8	COMPETENCIA .....	75
3.2.2.9	PRODUCTOS .....	78
	CAPÍTULO IV.....	82
	METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	82
4.1	CONCEPTOS DE AUDITORÍA: .....	82
4.2	IMPORTANCIA: .....	83
4.3	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN: .....	83
4.4	TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN: .....	84
4.5	NORMAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	85
4.5.1	NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS:.....	85
4.5.2	NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO (NIAA): .....	86

4.6 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	88
4.6.1 PLANIFICACIÓN .....	88
4.6.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: .....	89
4.6.1.2 RIESGO INHERENTE.....	91
4.6.1.3 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA: .....	92
4.6.1.4 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO .....	93
4.6.1.5 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	94
4.6.1.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO .....	96
4.6.1.7 RIESGO DE CONTROL .....	97
4.6.2 EJECUCIÓN .....	98
4.6.2.1 PROGRAMAS DE AUDITORÍA .....	99
4.6.2.2 PRUEBAS DE AUDITORÍA .....	100
4.6.2.3 PAPELES DE TRABAJO .....	102
4.6.2.4 EVIDENCIA DE AUDITORÍA .....	103
4.6.2.5 HALLAZGOS DE AUDITORÍA .....	104
4.6.2.6 RIESGO DE DETECCIÓN .....	105
4.6.2.7 RIESGO DE AUDITORÍA.....	106
4.6.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	107
4.6.3.1 BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA.....	107
4.6.3.2 INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO .....	108
4.7 INDICADORES DE GESTIÓN.....	108
4.7.1 DEFINICIONES .....	109
4.7.2 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES .....	109
CAPÍTULO V .....	110

“APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE LOS DEPARTAMENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA” .....	110
5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE AUDITORÍA.....	110
5.1.1 PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA .....	110
5.1.1.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR .....	113
5.1.1.2 MEDICIÓN DEL RIESGO PRELIMINAR .....	122
5.1.1.3 PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA .....	128
5.1.1.4 ACEPTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA.....	136
5.1.1.5 CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	137
5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA.....	140
5.2.1 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA LOS DEPARTAMENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS .....	141
5.2.1.1 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA PARA LOS DEPARTAMENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	141
5.2.1.2 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO....	150
5.2.1.3 MEDICIÓN DEL RIESGO.....	153
5.2.1.4 HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO.....	155
5.2.1.5 INFORME DE CONTROL INTERNO .....	158
5.2.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE CRÉDITO	
163	
5.2.2.1 EJECUCIÓN DEL TRABAJO .....	165

5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	189
5.3.1 INFORME DE AUDITORÍA.....	190
5.3.2 SEGUIMIENTO Y MONITOREO. ....	209
CAPÍTULO VI.....	210
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	210
BIBLIOGRAFIA .....	212

**ÍNDICE DE GRÁFICAS**

GRÁFICA N° 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	16
GRÁFICA N° 2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL HUAICANA.....	20
GRÁFICA N° 3: ORGANIGRAMA DE PERSONAL .....	36
GRÁFICA N° 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA .....	46
GRÁFICA N° 5: FLUJO GRAMA DE CRÉDITO .....	57
GRÁFICA N° 6: FLUJOGRAMA DE COBRANZA.....	64
GRÁFICA N° 7: CLIENTES POR SEGMENTO .....	73
GRÁFICA N° 8: CLIENTES AGRUPADOS POR EDADES .....	74
GRÁFICA N° 9: ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO .....	94

**ÍNDICE DE TABLA**

TABLA N° 1: INFLACIÓN DE LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS .....	67
TABLA N° 2: TASA DE INTERÉS PASIVA – PASIVA .....	69
TABLA N° 3: CLIENTES POR SEGMENTO.....	73
TABLA N° 4: MICROCRÉDITOS .....	79
TABLA N° 5: CRÉDITO ORDINARIO .....	79
TABLA N° 6: CRÉDITO EXTRAORDINARIO .....	80

## **RESUMEN**

El presente trabajo de tesis pretende aplicar la Auditoría de Gestión en una entidad financiera con el propósito de mejorar los procesos y subprocesos internos administrativos y de gestión durante un periodo determinado, para ello se ha tomado como referencia a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana CIA. LTDA., la cual es una entidad creada para satisfacer las necesidades socio económicas de las comunidades rurales y urbano marginales que no han sido debidamente atendidos por los organismos tradicionales que hoy mantienen una presencia en las principales parroquias del Cantón Quito. Para el desarrollo del proyecto, éste se ha dividido en 6 capítulos, los cuales se detallan a continuación: El trabajo inicia con el capítulo I en el que se tratan los aspectos de carácter general como el planteamiento, formulación y sistematización del problema de investigación. El capítulo II abarca el direccionamiento estratégico de la Cooperativa Huaicana CIA. LTDA., donde se presenta los antecedentes, origen y evolución en el tiempo, con el fin de conocer su estructura administrativa orgánica. El capítulo III analiza la situación interna de la entidad financiera, es decir, el detalle de los procesos de crédito y cobranza. Así como también, la situación microeconómica y macroeconómico de la Cooperativa. El capítulo IV detalla la metodología teórico conceptual aplicado en el desarrollo del presente trabajo de tesis. El capítulo V desarrolla la Auditoría de Gestión a los departamentos de Crédito y Cobro, aplicando la metodología planteada anteriormente. El capítulo VI muestra las conclusiones y recomendaciones obtenidas una vez desarrollada la tesis.

### **Palabras Claves:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ANÁLISIS**

**CRÉDITO**

**PROCESOS**

**COOPERATIVA.**

## **ABSTRACT**

This thesis intends to apply the Auditing in a financial institution with the aim of improving internal processes and threads administrative and management for a certain period; for that it is taken as a reference to the Savings and Credit Cooperative Huaicana CIA. LTDA., which is an entity created to satisfy the socio-economic needs of communities belonging to rural and marginal urban sectors that are not adequately served by traditional agencies now maintain a presence in major parishes of Canton Quito. For the project, it has been divided into 6 chapters, same as below: The work begins with Chapter I in which the general aspects like approach, formulation and systematization of the research problem are discussed. Chapter II covers the strategic direction of the Cooperative Huaicana CIA. LTDA. where are present background, origin and evolution occurs over time, in order to know their organizational management structure. Chapter III examines the internal situation of the bank, the details of the credit and collection processes, as well as, microeconomic and macroeconomic situation of the Cooperative. Chapter IV details the theoretical and conceptual methodology applied in the development of this thesis. Chapter V develops the Management Audit to departments of Credit and Collection, applying the methodology proposed above. Chapter VI shows the conclusions and recommendations obtained once developed the thesis.

**Keywords:**

**AUDITING**

**ANALYSIS**

**CREDIT**

**PROCESSES**

**COOPERATIVE**

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 INTRODUCCIÓN

La economía del país se ha enfrentado a un sin número de cambios en los últimos tiempos, lo que ha generado problemas sociales objeto de muchas controversias y de múltiples soluciones; entre ellas el cooperativismo.

Según la Real Academia Española (2015), el cooperativismo es la tendencia o doctrina que ha ayudado a establecer un sistema económico y social convirtiéndose en el movimiento socioeconómico más grande de la humanidad, que busca mejorar el nivel de vida de los ciudadanos especialmente de clase media y baja, basándose en principios esenciales como la solidaridad, cooperación, democracia, equidad y justicia.

El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a “la noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un “comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”. En el período aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. La organización comunitaria indígena utilizó de forma secular formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración. En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda. Asimismo, los vecinos urbanos, gremios artesanales y numerosas sociedades de protección social adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana (MAYA (2012) citado en GRIJALVA, 2013, pág. 24).

Este modelo de gestión originó en el país la creación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, fundadas para estimular el progreso y desarrollo financiero a través

de la unión en conjunto de sectores minoritarios de la población, en las cuales, agrupa a familias de bajos y medianos recursos económicos o a sectores sociales como: organizaciones gremiales de trabajadores obreros, comerciantes, transportistas, propietarios agrícolas, policías, militares, etc..., que busca a través de la cooperación un acceso a recursos financieros de los que de otra manera no podrían disponer, como una forma disímil de producir riqueza y distribuirla entre sus asociados mediante la intermediación financiera pública popular y solidaria, generando un incremento de las capacidades y potencialidades de la población.

Actualmente las cooperativas se encuentran desarrollando un papel importante en el impulso de la economía como gestor de micro emprendimientos en los diferentes sectores de la industria, es por este motivo que el presente proyecto tiene como finalidad analizar la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana CIA. LTDA., a través del estudio de los procesos en el departamento de crédito y cobranza. Por lo que la institución será evaluada de manera interna como externa, y de esta forma conocer cuáles son los puntos críticos para tomar medidas preventivas y correctivas.

Para el desarrollo y estudio de los procesos dentro de la cooperativa Huaicana, se basará en la Auditoría de Gestión, la cual permite identificar y evaluar los recursos humanos, materiales y financieros, así como también, medir los resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y objetivos, permitiendo conocer los problemas existentes, los mismos que ayudan a la gerencia en la toma de decisiones.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

De acuerdo a la investigación desarrollada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana CIA. LTDA., se encontraron las siguientes deficiencias:

- El personal realiza sus funciones en concordancia a lo establecido en los manuales de la Institución, sin embargo dichos manuales son entregados por una sola vez cuando el empleado se incorpora a la organización; por lo que algunos temas no son revisados de manera adecuada generando un desconocimiento por parte del personal, esto ha ocasionado que las actividades

que deben ser autorizadas, supervisadas y manejadas por el personal de la Cooperativa no se cumplan de una manera eficiente y eficaz.

- Por otro lado la falta de conocimiento de procesos y reglamentos, en los cuales se puedan basar el personal al momento de desempeñar su trabajo, hace que las actividades se vuelvan repetitivas e innecesarias, generando demora en los procesos.
- El departamento de crédito otorga préstamos a sus socios a partir de un mes desde su apertura de la cuenta dentro de la Cooperativa y el monto se establece de acuerdo al movimiento económico que tenga el cliente, cuyos valores van de \$2.000 a 2.500 cuando es por primera vez, y hasta \$20.000 a socios con un movimiento de cuenta giratorio. Para otorgar un crédito es necesario que el beneficiario tenga un garante de su préstamo el mismo que deberá ser responsable en caso de no pago de la deuda, sin embargo, se identificó que para renovar un crédito a un socio de la cooperativa se lo hace sin solicitar por segunda ocasión las firmas de los garantes, generando una inconformidad en los mismos y el rechazo de pago de las cuotas pendientes del socio de la Institución.
- Finalmente la Institución cuenta con deudas mayores a un año por parte de algunos socios, lo que ha ocasionado que el Comité de Créditos solicite asistencia de profesionales en el ámbito legal para solucionar dichos inconvenientes.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La Auditoría de Gestión a través de las recomendaciones emitidas permitirá mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de Crédito y Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana?

### **1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿La evaluación del Control Interno permitirá determinar las áreas críticas de los procesos de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana?

- ¿Al evaluar los indicadores de Gestión ayudará al personal y sus departamentos a cumplir adecuadamente las funciones que se les han sido asignadas?
- ¿Al aplicar una evaluación a los procesos de Crédito y Cobranzas se determinará los procesos que están ayudando a la consecución de objetivos y se mejorará aquellos que interrumpen las metas del departamento?

## **1.5 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una Auditoría de Gestión al proceso de los departamentos de Crédito y Cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana, la cual permita identificar, evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades, con la finalidad de mejorar las operaciones de la institución y tomar decisiones adecuadas.

## **1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar la Planificación Preliminar que permitirá identificar y recopilar información de los procesos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana.
- Elaborar la Planificación Especifica con la finalidad de evaluar el Sistema de Control Interno y medir el riesgo de control.
- Aplicar indicadores de gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas para evaluar la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- Elaborar un informe de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los indicadores de gestión.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos a fin de identificar las deficiencias de los departamentos de crédito y cobranzas, para determinar los procedimientos aplicarse en la Auditoría de Gestión
- Emitir conclusiones y recomendaciones que permitan a los Directivos de la Cooperativa tomar decisiones en mejora de los procesos de Crédito y Cobranzas.

## 1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente trabajo permitirá conocer el funcionamiento interno y los servicios que las Cooperativas de Ahorro y Crédito prestan a sus socios, ya que el objetivo principal del cooperativismo es corregir los males causados por la desigualdad de distribución de la riqueza, tomando en cuenta que la solución a los problemas económicos del país no está en formar una cooperativa, sino en aplicarla de manera adecuada.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben tener una ideología de los integrantes en común, dando solidez a la formación, de su administración y a la ejecución de sus objetivos, contribuyendo de esta manera a la edificación de una sociedad más justa.

La aplicación de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana permitirá el desarrollo de la institución, como de aquellas Cooperativas que presenten una situación similar a la sometida a análisis. Su finalidad es identificar los riesgos potenciales a los cuales se enfrentan los departamentos de Crédito y Cobranza utilizando técnicas e indicadores que contribuyan a la toma de decisiones sobre el desarrollo y estabilidad económica de la Compañía.

Con este trabajo se pretende mejorar la capacidad de la Cooperativa para poder enfrentar los cambios constantes, a través del análisis de sus fortalezas, debilidades y el grado de eficiencia, eficacia de la actuación administrativa, con el propósito de obtener información relevante, tanto para reportar como para contribuir a los niveles directivos y ejecutivos, que permita alcanzar los objetivos y metas institucionales.

La importancia de esta investigación radica en que después de una verificación, revisión, evaluación, y análisis de todos los procesos que se efectúan dentro de los departamentos se establecerán recomendaciones a base a las deficiencias encontrada para la mejora y beneficio de la institución.

Otra aportación importante es que mediante la Auditoría de Gestión se incrementarán los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería y Finanzas, y se tendrá una visión más amplia sobre el Cooperativismo y su impacto en la sociedad.

## **CAPÍTULO II**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **2.1 COOPERATIVA HUAICANA (RESEÑA HISTÓRICA)**

El nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAICANA” proviene de un término de origen quichua, que significa, reunirse para realizar un trabajo en grupo, de manera rápida y eficiente.

Nace de la iniciativa de un pequeño grupo de personas pobladoras de la pujante parroquia de Nayón, quienes al determinar que el 94% de la población de la parroquia eran micro empresarios decidieron fundar una organización basada en la cooperación y ayuda mutua a los ciudadanos que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos.

El 10 de junio del año 2000, esta sociedad de personas empiezan a ofrecer sus servicios a la parroquia que por su posición financiera inicial, se adaptó a la línea crediticia tradicional, es decir, recibir ahorros y depósitos que realicen sus socios, efectuar cobros y pagos, otorgar préstamos a sus asociados, brindar otros servicios y realizar diversas actividades para beneficio de sus socios y de la comunidad en general, respondiendo de esta manera a su objeto social.

En sus inicios fue muy complicado llegar a los usuarios quienes por desconocimiento del giro del negocio de la Cooperativa tenían dudas de confiar su dinero en dicha Institución; como estrategia para llegar a la gente se otorgó créditos a las personas que tenían un mes de apertura de sus cuentas de ahorro, entregándoles créditos educativos y donaciones en fechas especiales con el fin de generar confianza en la población.

En el 2003 la Cooperativa decide ingresar al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos (SB) y a las Normas contenidas en la Ley General de Instituciones Financieras, creando una red de agencias que permitan brindar soluciones financieras ágiles y eficientes a vastos sectores de la comunidad micro empresarial.

A inicios del año 2004 realiza un convenio con la Empresa Eléctrica Quito para ser centro de recaudación en la parroquia de Nayón, y desde el año 2001, mantienen un convenio con la empresa MONEYGRAM, pagadora en el ámbito mundial de envíos, realizando el pago de estos en nuestras parroquias que vienen desde diferentes partes del mundo, a través de Famiremesas que es un sistema de envío de remesas desde Europa y Estados Unidos. En el periodo 2004-2005, se constituyó como centro de recaudación de la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Alcantarillado E.M.A.A.P-Q., convenio que se mantiene hasta la presente fecha.

En el 2012 dejó de pertenecer a la Superintendencia de Bancos y Seguros y pasa a formar parte de la supervisión y control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante resolución SEPS – ROEPS-2013-000894 que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

De esta manera es cómo surge la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana, con una imagen corporativa que genera confianza, seguridad y credibilidad a sus usuarios, en la actualidad se caracteriza por:

- **Personal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana cuenta con personal capacitado, quienes prestan atención especialmente en las áreas de caja y atención al cliente, además cuentan con el departamento de operaciones que maneja la información de manera adecuada, teniendo así la facilidad de emitir informes por día, semana, mes, etc.

- **Seguridad**

La agencia matriz así como sus sucursales cuentan con personal de seguridad y pólizas de permanencia de dinero con cajas fuertes temporizadas, brindando así las debidas seguridades para el cuidado del dinero recaudado en la institución. Por otro lado ofrecen el servicio de blindado para el transporte de dinero mediante la Compañía G4S empresa de seguridad integrada mundial, que se especializa en el suministro de productos de seguridad, servicios y soluciones.

- **Agencias:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana cuenta con 4 agencias estratégicamente localizadas para poder prestar la debida atención a la mayor cantidad de pobladores de las parroquias, su matriz se encuentra en la parroquia de Nayón y sus sucursales en Tanda, Puenbo y Cumbayá respectivamente.

- **Productos y Servicios**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Ltda., cumpliendo con su objeto social de intermediación financiera ofrece productos de: captación y colocación. Dentro de los productos de captación se encuentran las cuentas de depósitos a la vista y los depósitos a plazo. Dentro de los productos de colocación se encuentran los diferentes tipos de créditos que dependen de las características del solicitante. Dentro de los servicios se encuentra la recaudación de todos los servicios básicos, así como también toda una gama de recaudaciones que ofrecen sus filiales Transferunion (westerunion) y Switchorm.

- **Ahorros:**

Para la apertura de una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito se necesita \$ 20,00 y las personas tendrán acceso a los beneficios que la Institución ofrece:

- ✓ Menor costo de afiliación.
- ✓ Altas tasas de interés.
- ✓ Acreditación mensual de sus intereses.
- ✓ Mantenimiento y operación sin costo.

- **Mayores Ventajas:**

- ✓ Transferencias entre cuentas inmediatas y sin costo
- ✓ Depósitos desde cualquier lugar de la ciudad o del Ecuador
- ✓ Efectivizarían más rápida de cheques
- ✓ Retiros en efectivo
- ✓ Retiros en cheque a terceros

- **Créditos:**
  - ✓ Microcrédito:
  - ✓ Inversiones a plazo
- **Servicios:**

Dentro de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito tenemos los siguientes:

- ✓ Retiros en cheques a terceros
- ✓ Depósitos a nivel nacional
- ✓ Transferencias entre cuentas
- ✓ Recaudación de servicios básicos
- ✓ SOAT

## **2.2 BASE LEGAL DE LA COOPERATIVA HUAICANA:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito HUAICANA CIA. LTDA., realiza sus operaciones económicas en base al reglamento a la ley orgánica de la economía popular solidaria, decreto N° 1061 del registro oficial Suplemento 648 del 27 de febrero de 2012, se extrae el capítulo II sección I párrafo I, la cual se detalla a continuación:

### **2.2.1 BASE LEGAL INTERNA:**

#### **2.2.1.1 REGLAMENTO INTERNO**

De acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el reglamento interno de trabajo aprobado el 10 de enero del 2002 regula todas las relaciones internas de la Cooperativa con el trabajador, el cual es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

- **Crédito:**

El presente reglamento se regirá por lo dispuesto en el Estatuto y en la normatividad vigente y aplicable a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana, aprobado el 9 de enero del 2014 en el que se establecerán los procedimientos y políticas para otorgar un crédito previo estudio y evaluación de los factores y variables a tener en consideración, cuya estructura está conformada así:

- ✓ Título I: De los principios del crédito
- ✓ Título II: Requisitos
- ✓ Título III: De las modalidades de crédito
- ✓ Título IV: Montos, plazos y condiciones
- ✓ Título V: De la amortización de los créditos
- ✓ Título VI: Política de intereses
- ✓ Título VII: De las garantías
- ✓ Título VIII: De la comisión de crédito
- ✓ Título IX: Del informe de gerencia

- **Caja:**

Aprobado el 15 de enero del 2014 por el Consejo de Administración de la Cooperativa Huaicana cuyo objetivo es establecer los deberes y responsabilidades del cajero o funcionario que brindará atención a los usuarios.

El Consejo de Administración en cumplimiento de las facultades que le confiere el Estatuto y considerando que la Caja General es la encargada de receptor los ingresos recibidos por la Cooperativa en desarrollo de sus operaciones, en moneda nacional, en efectivo o en cheques, acuerda:

- ✓ Deberes y responsabilidades de la cajera
- ✓ De la custodia de dinero, valores y otros documentos
- ✓ De las prohibiciones
- ✓ Los Arqueos y Auditoría

- **Reglamento Orgánico Funcional**

Que con fecha 09 de septiembre de 2014, fue aprobado el nuevo estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito HUAICANA CIA. LTDA. Que en el artículo 35 del reglamento interno, dispone la elaboración de un reglamento orgánico funcional, que señale la estructura administrativa básica para el adecuado funcionamiento de la institución. Este reglamento debe ser revisado y aprobado por el consejo de administración discutido en una sesión de este consejo y deberá constar en actas. Por lo tanto este reglamento ha sido aprobado en sesión del consejo de administración, con fecha 20 de febrero de 2009 y entrara en vigencia a partir de su aprobación.

## **2.2.2 ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N°. 01007 de 8 de septiembre del 2003, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 6615 de 17 de septiembre del 2003.

Posteriormente adecua sus estatutos respondiendo a la nueva normativa vigente con fecha 9 de Septiembre de 2014, cuya estructura está conformada así:

- **Título Primero.- Generalidades y Principios:**

De conformidad con lo establecido en el Estatuto la Cooperativa tendrá como objeto social principal la realización de actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, cumpliendo con los valores y principios que constan en el Reglamento Interno de la Institución.

- **Título Segundo.- De los socios**

De acuerdo a lo establecido en el Art. 6 los socios de la Cooperativa; Ing. Marcelo Pazmiño, Sra. Rosy Arico, Sra. Gricelda Pillajo, Sra. Amparito Reinoso, Sra. Hipatia Murillo, Sra. Mayra Sotalin y Sr. Marcos Tenezaca deben cumplir con las obligaciones establecidas en el Estatuto y tener presente sus derechos.

- **Título Tercero.- Organización y Gobierno**

El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones Especiales.

- **Título Cuarto.- Régimen Económico:**

Las aportaciones de los socios de la Cooperativa Huaicana estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.

### **2.2.3 BASE LEGAL EXTERNA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana se encuentra bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y de su normativa que se detalla a continuación:

- **LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA:**

(Social)En la sesión 104, con 88 votos, los asambleístas aprobaron en segundo debate el proyecto de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que tiene por objetivo reconocer, fomentar y fortalecer a esta rama de la economía del país, en su ejercicio y relación con los demás sectores económicos y con el Estado, así como establecer un marco común para las personas naturales y jurídicas que integran la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.

De conformidad con el Art. 34 de la presente Ley, son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por

sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana al estar bajo la vigilancia y control de la SEPS regulará sus actividades, en conformidad con dicha Ley la misma que da las pautas sobre las obligaciones, régimen económico y todas las disposiciones relacionadas al sector cooperativo, ya que en este marco detalla la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento, para 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 que tiene por objeto establecer los procedimientos de aplicación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

La Cooperativa Huaicana aplica el presente reglamento general cuyo objeto es establecer los procedimientos de aplicación de la Ley Orgánica de la Economía, mediante la cual se establece las formas de constitución, estructura interna de la organización, sus funciones, y su fusión, escisión, disolución, liquidación y reactivación de la misma con el fin de fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar las actividades económicas desarrolladas por dichas organizaciones.

- **RESOLUCIONES SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA:**

**De conformidad con la Resolución N<sup>a</sup> MCDS-EPS-001-2014 (Regulación para adecuación de Estatutos de Cooperativas y Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria) establece;**

Los procedimientos 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. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana en base a dicha resolución ha reformado su Estatuto el mismo que fue aprobado con fecha 9 de septiembre del 2014.

**Reforma a la Resolución No. SEPS-IEN-2013-023 relativa a la Contribución Anual Cooperativas de Ahorro y Crédito 28 de enero del 2014, establece:**

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, y de igual manera para el 3 y 4 pero sobre utilidades y excedentes hasta el 30 de abril de cada año. La contribución del 0.45 por mil sobre activos que las del segmento 3 deben cancelar hasta el 15/02/2014, será calculada con base a la información del estado financiero cortada al 31/12/2013.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana de acuerdo a la clasificación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria pertenece al segmento 2 por lo que su contribución es anual y del 1% sobre sus utilidades excedentes.

Catálogo Único de Cuentas (CUC) Aplicable a los Estados Financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector Financiero Popular y Solidario [Resolución N<sup>o</sup> SEPS-IFPS-2013-038 de 20 de junio del 2013. Reformada por la Resolución N<sup>o</sup> SEPS-IEN-2013-071 de 18 de diciembre del 2013]

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana procede a la actualización del Catálogo Único de Cuentas adecuándolo a su contabilidad a partir del ejercicio económico del año 2013.

Resolución No. SEPS-IEN-2013-064; 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 Huaicana establece las transacciones por las cuales debe aplicar una tarifa por el servicio que otorga así como 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.

- **CÓDIGO DE TRABAJO:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con 50 empleados los mismos que se encuentran debidamente contratados y amparados bajo lo que establece el Código de Trabajo, cuyo objetivo es ayudar a mantener una relación más estable entre patrono y trabajador, ya que el empleado conoce sus derechos y deberes y el empleador conoce los lineamientos y reglas para actuar de manera correcta con sus empleados.

- **LEY DE SEGURIDAD SOCIAL**

De conformidad con lo establecido en la Ley de Seguridad Social, Capítulo Dos Art. 9.- De los asegurados obligados; establece que 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 Huaicana aplica lo establecido en la presente Ley, brindando todos los beneficios a sus trabajadores.

## **2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

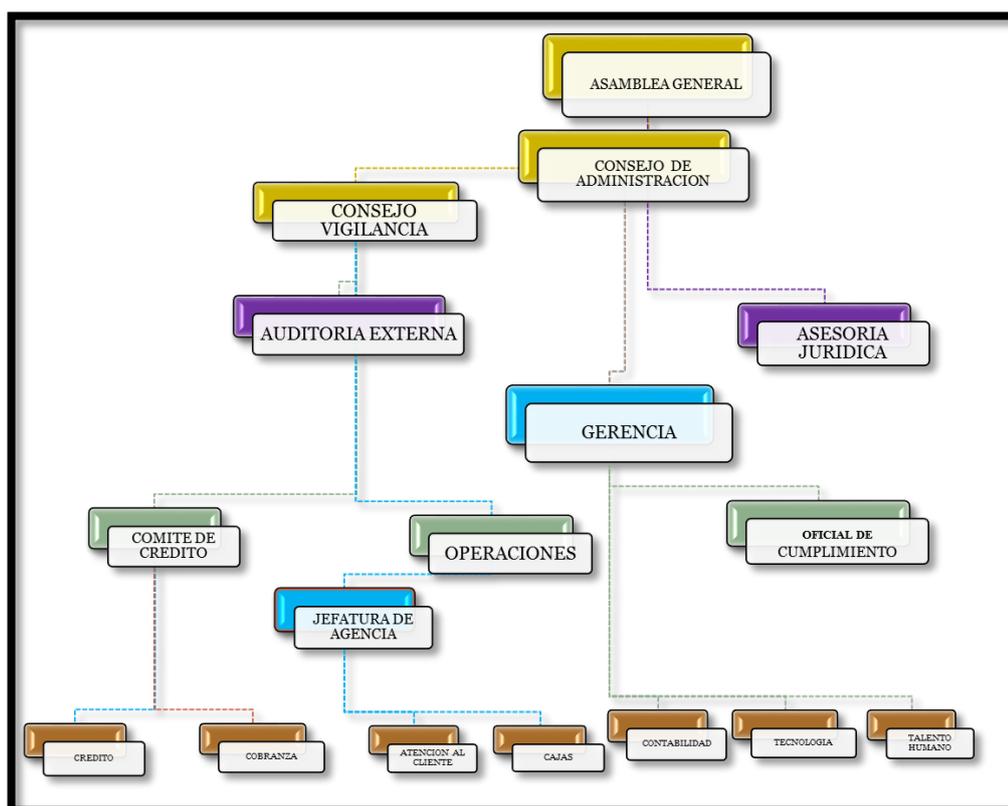
Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es

establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato.

### 2.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

FLEITMAN (2000) Determinó que los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran.

La estructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana permite la visualización de los órganos, las relaciones formales que los vinculan y las distintas jerarquías. Mediante los mismos se aprecia rápidamente el ámbito de control de cada unidad, las relaciones formales y los niveles jerárquicos.

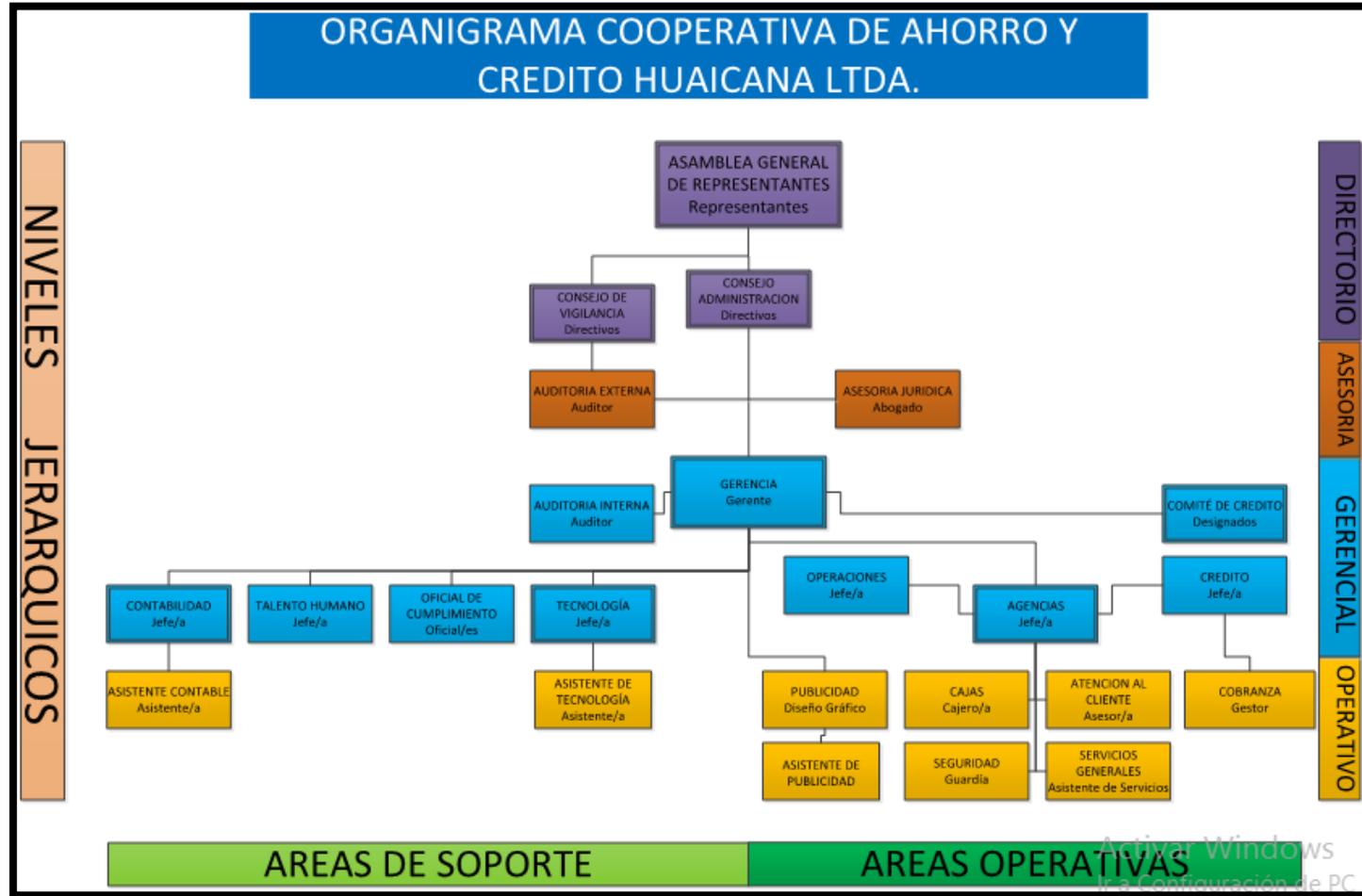


**GRÁFICA N° 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

**Fuente:** Estructura Organizacional

### **2.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

(ENRIQUEZ, 2004) Se define como una representación gráfica que incluye las principales funciones que tienen asignadas cada jerarquía, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana ya que presenta a la organización en forma general las funciones que se deben cumplir en cada departamento.



**GRÁFICA N° 2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL HUAICANA**  
 Fuente: Estructura Organizacional

### **2.3.3 FUNCIONES DE LA COOPERATIVA**

De acuerdo al reglamento interno de la Cooperativa Huaicana en el Artículo 1 del estatuto adecuado estipula que: son funciones de la cooperativa las que se señalen en el objeto social, en el cuál se derivan las siguientes funciones:

#### **Funciones de la Asamblea General:**

Es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y socios, en tanto sean concordantes con la ley, las normas que expidan los entes de control el estatuto social y la normativa interna.

- Conocer y resolver sobre las reformas al estatuto social, las que entrarán en vigencia una vez que sea aprobado por la Dirección Nacional de Cooperativas.
- Acordar la disolución y liquidación voluntaria o fusión de la Cooperativa, en los términos previstos en la ley y con el voto conforme de al menos las dos terceras partes del número de socios o representantes establecidos en el estatuto social.
- Conocer y resolver sobre la distribución y pago de los excedentes.
- Acordar el monto de aporte obligatorio en certificados de aportación.
- Autorizar la adquisición de bienes inmuebles o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos, así como los contratos para la adquisición de servicios cuyo monto supere el 25% del patrimonio técnico de la institución.
- Reglamentar el pago de dietas y viáticos para los miembros de los consejos de administración de acuerdo con lo establecido en el reglamento interno y siempre que conste en el presupuesto aprobado de la Cooperativa.
- Nombrar y remover a los vocales de los consejos de administración.
- Resolver en última instancia los casos de expulsión de los socios, de acuerdo a lo establecido en el Estatuto, una vez que el consejo de administración se haya pronunciado.

- Aprobar el reglamento de elecciones de la Cooperativa y someterlo a aprobación de la DNC.
- Remover a los miembros de la asamblea general, observando el debido proceso previamente previsto en el estatuto.
- Pedir cuentas al consejo de administración y al gerente general cuando lo considere necesario.
- Conocer el plan estratégico, el plan operativo y presupuesto de la Cooperativa
- Designar al auditor externo, de las listas de personas calificadas por la DNC, que le presente el consejo de administración de la propuesta realizada por el consejo de vigilancia, así como a removerlos de conformidad con la Ley.

#### **Funciones del Consejo de Administración:**

- Conocer, aprobar o negar manuales de políticas y procedimientos, y demás reglamentaciones para la buena marcha de la Cooperativa.
- Dictar los reglamentos internos, orgánico funcional, de crédito y, demás normas internas con sujeción a las disposiciones contenidas en la ley de cooperativas y su reglamento, los cuales podrán ser revisados por el organismo de control.
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo, el plan de trabajo y presupuesto, llevarlo a conocimiento de la asamblea general. De haber modificaciones, estas no superarán el 10% del presupuesto conocido por la asamblea.
- Aprobar y revisar anualmente, las estrategias de negocios y las principales políticas de la entidad.
- Conocer y aprobar esquemas de administración, que incluya procedimientos para la administración, gestión y control de riesgos inherentes a su negocio.
- Presentar para conocimiento y resolución de la asamblea general los estados financieros y el informe de labores del consejo de administración.
- Nombrar y remover al gerente general y determinar su remuneración.
- Pedir cuentas al gerente general cuando lo considere necesario.
- Nombrar a los miembros de los comités cuya creación disponga la DNC y verificar que se integren conforme con la normatividad vigente.

- Fijar el monto de la protección que debe adquirir la Cooperativa ante sus riesgos de operaciones y exigir caución a los funcionarios que defina y por el monto que determine.
- Conocer los informes que presente el gerente general sobre la situación financiera de la Cooperativa, el diagnóstico de riesgos y su impacto en el patrimonio, el cumplimiento del plan estratégico, así como el informe anual correspondiente y tomarlas decisiones que estime apropiadas.
- Sancionar a los socios que infrinjan la disposición legal, reglamentaria y estatutaria previa el ejercicio del derecho de defensa y de acuerdo con las causales y procedimientos previstos en el estatuto social.
- Resolver los casos de expulsión de los socios, de acuerdo a lo que establece el estatuto, una vez que el gerente general se haya pronunciado.
- Conocer las comunicaciones del organismo de control de acuerdo con lo previsto en la ley y disponer el cumplimiento de las disposiciones, observaciones o recomendaciones.
- Presentar a la asamblea general la terna de las personas calificadas por la DNC para la designación de auditor externo, previa propuesta presentada por el consejo de vigilancia.
- Autorizar al gerente general y otorgar poderes especiales.

### **Funciones de Gerencia General:**

Gestiona la cooperativa en los aspectos administrativo, técnico y financiero. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general. La representa judicial y extrajudicialmente.

- Presentar para aprobación del consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto de la cooperativa, estos dos últimos hasta máximo el 30 de noviembre del año inmediato anterior a planificar.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa.
- Responder por la gestión administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar, al menos trimestralmente al consejo de administración de los resultados.

- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea general y del consejo de administración.
- Actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes y valores de la entidad.
- Contratar, remover y sancionar, de acuerdo a las políticas que fije el consejo de administración a los empleados de la Cooperativa, cuyo nombramiento o remoción no sea de competencia de otro órgano de la entidad y fijar sus remuneraciones que deberán constar en el presupuesto de la entidad.
- Informar al consejo de administración sobre la situación financiera de la entidad, de riesgos y su impacto en el patrimonio, cumplimiento del plan estratégico, y sobre otros que sean solicitados, así como el informe anual de gestión.
- Mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno.
- Delegar o revocar delegaciones conferidas a otros funcionarios de la cooperativa, previa información al consejo de administración, sin que ello implique exonerarse de la representatividad legal.
- Presidir el comité de crédito de la cooperativa y los que determinen las normas de la DNC.
- Mantener y actualizar el registro de certificados de aportación.
- Ejecutar las políticas de tasas de interés y de servicios de acuerdo a los lineamientos fijados por el consejo de administración.
- Analizar y aprobar las estrategias de mercadeo de productos y servicios de la cooperativa.
- Evaluar los resultados de la implantación de las estrategias, según el programa aprobado.
- Aprobar la adquisición de bienes y servicios requeridos para la gestión de la cooperativa de acuerdo a lo establecido en el manual de adquisiciones.
- Aprobar las acciones para la gestión del talento humano.
- Suscribir convenios de préstamo con entidades financieras según políticas de endeudamiento aprobadas.

**Funciones de Secretaria:**

- Preparar el orden del día de las sesiones de acuerdo a las instrucciones del Presidente, el cual será puesto a consideración de los presentes para su aprobación.
- Registrar las intervenciones y elaborar las actas de las reuniones y someterlas a su aprobación.
- Comunicar oportunamente las resoluciones de las reuniones, a los interesados o a quienes tuvieran que cumplirlas.
- Conservar ordenadamente el archivo, la correspondencia y demás documentos que tengan que ver con las actividades de la Cooperativa.
- Entregar con 48 horas de anticipación, las convocatorias a las sesiones.
- La Secretaría está obligada a guardar en forma reservada los asuntos tratados en las sesiones y los documentos a su cargo.
- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa.
- Tener la correspondencia al día.
- Desempeñar otras obligaciones que le asigne el Gerente.
- Art.12.- Funciones del Consejo de Vigilancia:
  - Planificar, ejecutar y evaluar acciones de Auditoría interna, en todas las áreas y departamentos; presenta informes periódicamente a la asamblea, consejo de administración, consejo de vigilancia, gerencia general y entidades de control de los resultados obtenidos.
  - Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la institución.
  - Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, con el propósito de proveer una garantía razonable en cuanto al logro de los objetivos de la institución; la eficiencia y eficacia de las operaciones; salvaguarda de los activos; una adecuada revelación de los estados financieros; y, cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, leyes y normas aplicables.
  - Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información de la institución del sistema financiero, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución, información

oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesarias.

- Verificar si la información que utiliza internamente la institución para la toma de decisiones y la que reporta a la DNC es fidedigna, oportuna y surge de sistemas de información y bases de datos institucionales.
- Verificar que el directorio o el organismo que haga sus veces de la institución del sistema financiero haya expedido las políticas para prevenir el lavado de activos proveniente de actividades ilícitas y constatar la aplicación de éstas por parte de la administración de la entidad controlada.
- Evaluar si la gestión del oficial de cumplimiento se sujeta a las disposiciones normativas dispuestas en esta codificación y en la legislación vigente sobre la materia para controlar y prevenir el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.
- Verificar que la institución cuente con organigramas estructurales y funcionales; y, manuales y reglamentos internos actualizados que establezcan las líneas de mando, unidades de apoyo y asesoramiento, comités de gestión, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de todos los niveles de la institución.
- Realizar un seguimiento a las observaciones de los informes de Auditoría interna anteriores, con el propósito de verificar que la administración y/o el funcionario competente han adoptado las recomendaciones u otras medidas para superar las deficiencias informadas.
- Verificar que la institución del sistema financiero cuente con un plan estratégico; y, que su formulación se efectuó a base de un análisis de elementos tales como: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, línea(s) de negocio(s), mercado objetivo, evolución de la cuota de mercado, proyecciones financieras, planes de expansión o reducción, entre otros.
- Verificar la existencia, actualización, difusión, eficacia y cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, metodologías formalmente establecidas para identificar, evaluar, controlar y administrar los riesgos; y, si éstas son compatibles con el volumen y complejidad de las transacciones.

- Aplicar las pruebas de Auditoría necesarias para verificar la razonabilidad de los financieros, la existencia de respaldos de los registros contables; y, cumplimiento de las normas de carácter general dispuestas por la DNC.
- Evaluar la correcta selección y aplicación de los principios contables en la elaboración de los estados financieros.
- Verificar la transparencia, consistencia, confiabilidad y suficiencia de las cifras contenidas en los estados financieros y de sus notas.
- Identificar las operaciones con partes vinculadas y verificar su adecuada revelación en los estados financieros para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito.
- Suscribir conjuntamente con el representante legal y el contador general de la institución los estados financieros y demás reportes que se remitirán a la DNC.
- Verificar la suficiencia de los asientos contables incluidos en los estados financieros de la institución del sistema financiero, mediante la evaluación de los procedimientos aplicados por la administración y los auditores externos.
- Verificar que la institución del sistema financiero acate las disposiciones de la DNC, así como las recomendaciones de los auditores externos.
- Velar por el cumplimiento de las resoluciones de la asambleas de socios, del directorio o de los órganos que hagan sus veces, según corresponda.
- Velar porque las operaciones y procedimientos de la institución se ajusten a las disposiciones de la ley, decretos, estatutos, reglamentos internos y a las disposiciones de la DNC.
- Asesorar a gerencia general y jefaturas departamentales y de agencias.

#### **Funciones de Asesoría Jurídica:**

- Brindar asesoramiento en el ámbito legal a la entidad.
- Asesorar legalmente a directivos, funcionarios y empleados de la entidad referente a temas relacionados con el giro del negocio.
- Patrocinar las demandas de carácter civil, penal, administrativo, laboral o de otra índole que presente la institución contra sus empleados o terceras personas; así como, realizar la defensa de los litigios presentados en contra de la institución, hasta obtener la sentencia que ponga fin al juicio.

- Elaborar contratos cuando la institución realice actos contractuales con empleados o terceras personas y legalizarlos en los tiempos requeridos.
- Revisar y sugerir modificaciones a los reglamentos, manuales de políticas y procedimientos que mantiene la institución, para que se ajusten a la norma legal.
- Gestionar los permisos de funcionamiento de publicidad con instituciones públicas y privadas.
- Integrar los comités de crédito.
- Revisar los certificados de gravámenes y antecedentes de la propiedad de 15 años atrás y después de la constitución de la garantía a favor de la institución.
- Asistir a las reuniones del consejo de administración y asamblea general de representantes, cuando sea convocado.
- Revisar diariamente el registro oficial y casilleros judiciales.
- Realizar y presentar un informe trimestral a gerencia general sobre los estados de cada caso judicial que mantiene la institución y sobre los trámites a cargo de los abogados externos.
- Dar contestación a los oficios o providencias recibidos de la Fiscalía o Juzgados en General.
- Realizar el seguimiento mensual de créditos castigados y juicios en contra de terceras personas y trámites judiciales realizados por los abogados externos.
- Controlar que los abogados externos apliquen la documentación interna establecida para la constitución de hipotecas.
- Revisar y sumillar documentos de carácter legal previa suscripción por parte del gerente general.

**Funciones del Comité de Crédito:**

- Es el órgano de soporte administrativo, necesario para la toma de decisiones en materia de crédito para los socios, cuando por designación del reglamento de crédito las atribuciones sobrepasan las otorgadas a los oficiales de crédito y a gerencia.

- Prestar asistencia a la gerencia y al consejo de administración en el estudio y aprobación de las solicitudes de crédito de los asociados, cuando las características de los créditos solicitados se encuentren en el ámbito de su competencia.
- Conocer las normas y estatutos de la cooperativa y recibir actualizaciones con respecto a la reglamentación del sector cooperativo.
- Conocer de forma amplia y extensa el reglamento de crédito de la cooperativa.
- Actuar con imparcialidad frente a los análisis que le han sido asignados.
- Informar al consejo de administración, sobre los retiros voluntarios, forzosos, dimisiones o cualquiera de las otras formas de retiro de uno de sus miembros.
- Informar al consejo de administración y a la gerencia sobre las decisiones tomadas, por escrito y dejar el soporte de los análisis de crédito realizados.
- Mantener a disposición del consejo de administración y del consejo de vigilancia el estudio de las solicitudes y el soporte utilizado en el análisis de los créditos aprobados.
- Buscar el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, y la atención de las necesidades específicas de los socios.

### **Funciones de las Jefaturas de Agencias:**

Analizar el entorno socio económico de la población en la que se encuentra la agencia y la información activa y pasiva de la Cooperativa, para establecer estrategias de negocio que le permitan a la Cooperativa incursionar en nuevos mercados y/u ofertar nuevos productos.

- Planificar, desarrollar, coordinar, ejecutar y controlar los planes y programas de acción para cumplir la planificación operativa anual del área y planificación estratégica.
- Buscar oportunidades de negocios tanto en activos como pasivos, buscando incrementar la cobertura del mercado enmarcadas en los objetivos institucionales.
- Analizar periódicamente la situación socio económica del país y la información activa y pasiva de la Cooperativa, para proponer alternativas que permitan lograr competitividad en el mercado de influencia.

- Establecer y controlar las metas de colocación de cartera y captación de recursos financieros; así como de servicios no financieros para las oficinas operativas.
- Coordinar y ejecutar acciones para la adecuada colocación de cartera y recaudación de recursos financieros.
- Coordinar las estrategias para la reducción de la cartera improductiva.
- Realizar el plan de negocios anual para la agencia.
- Apoyar en el desarrollo de la planificación estratégica o sus actualizaciones y ejecutar las actividades concernientes al área para alcanzar los objetivos y estrategias propuestas.
- Desarrollar nuevos productos financieros y gestionar la contratación de servicios no financieros.
- Realizar informes del área y entregar a gerencia general.
- Coordinar con gerencia general soluciones de problemas u oportunidades de mejora.
- Implementar recomendaciones de Auditoría externa, DNC y demás entes de control.
- Asistir a las reuniones del comité de crédito.

### **Funciones Informática y Tecnología:**

Asesorar en el desarrollo e implementación de nuevas herramientas informáticas, que sirvan de instrumento para agilizar, simplificar, mejorar el desempeño de las actividades de los usuarios operativos y administrativos, salvaguardando la integridad, confiabilidad y disponibilidad de la información de la cooperativa.

- Administrar los recursos informáticos y tecnológicos de la cooperativa.
- Realizar el plan estratégico y operativo del área alineado al plan estratégico institucional.
- Elaborar o actualizar los manuales de políticas y procedimientos para la administración de los sistemas.
- Elaborar presupuesto anual del departamento.

- Elaborar o actualizar el plan de contingencias.
- Planificación, seguimiento y monitoreo de los mantenimientos de las redes WAN, LAN (Remotas oficinas / locales) y del sistema SIFD, BDD (BDD= Base de Datos).
- Instalación y configuración de software especializado.
- Asesorar a gerencia general de las nuevas herramientas informáticas.
- Planificación, seguimiento y monitoreo de las actividades asignadas al área de TI y CC.
- Realizar un informe a gerencia general de la administración de los recursos informáticos y tecnológicos.
- Planificación, seguimiento y monitoreo de los nuevos proyectos informáticos de software y hardware.

### **Funciones de Operaciones:**

Evaluar y estandarizar los procesos, controlar que el personal de la Cooperativa cumpla con las políticas y procedimientos establecidos y coordinar la ejecución de las operaciones que se realizan en la institución.

- Evaluar los procesos levantados para mejorarlos si corresponde.
- Estandarizar y monitorear los procedimientos definidos en el levantamiento o evaluación de los procesos en las agencias de la entidad.
- Definir la cadena de valor y realizar el mantenimiento y caracterización de procesos institucionales.
- Evaluar, en coordinación con el consejo de vigilancia, los controles internos definidos en el levantamiento de procesos para que coadyuven a mitigar el riesgo operativo y permitan mejorar la productividad del personal operativo.
- Autorizar operaciones de débito y crédito por cualquier concepto y cheques de pago a proveedores.
- Coordinar la actualización de los manuales, reglamentos e instructivos conforme a los cambios realizados en la normativa interna como externa, que son notificados por las áreas responsables.

- Evaluar los indicadores de gestión vigentes para determinar el nivel de cumplimiento del personal de la entidad y emitir informes trimestrales de los resultados obtenidos.
- Evaluar trimestralmente el cumplimiento de los planes operativo y estratégico de la entidad y emitir el informe respectivo a gerencia general.
- Establecer la metodología para realizar el control operativo.
- Controlar periódicamente el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa y establecer mecanismos para mejorar las deficiencias, de existirías.
- Suscribir los cheques del banco Internacional de la Sucursal Mayor.
- Coordinar y autorizar (previo conocimiento de gerencia) la implementación de las actualizaciones del sistema SIFD.
- Coordinar con el área solicitante y proveedores la gestión de un nuevo proyecto, sus especificaciones y sugerir las políticas y procedimientos que se requieran para su implementación.
- Coordinar la inducción operativa al personal nuevo que ingresa a la institución
- Monitorear las transacciones por servicios no financieros que presta la entidad y que está a cargo del área de operaciones y procesos.
- Organizar y supervisar el trabajo asignado al personal del área de operaciones y procesos.

### **Funciones de Talento Humano:**

Gestionar y ejecutar acciones destinadas a la incorporación, permanencia y desvinculación del recurso humano de la institución.

- Reclutar y seleccionar al personal.
- Administrar la nómina de la Cooperativa.
- Autorizar y acreditar anticipos de sueldos.
- Elaborar y pagar Planillas del IESS.
- Elaborar y pago de utilidades anuales.

- Elaborar el plan anual de capacitación.
- Autorizar la asignación de nuevos usuarios y transacciones del sistema SIFD.
- Coordinar logística de cursos de capacitación.
- Coordinar y ejecutar la evaluación del desempeño del personal.
- Coordinar y ejecutar la evaluación de clima laboral.
- Mediar y resolver conflictos del personal.
- Efectuar estudios de valoración de cargos.
- Elaborar propuestas para plan de carrera y sucesión de cargos.
- Elaborar el presupuesto anual del área.
- Actualizar anualmente el formularios de vinculados de directivos, funcionarios y empleados e ingresar y actualizar en el sistema SIFD.
- Administrar la póliza de asistencia médica y seguro de vida colectiva de los funcionarios y empleados, efectuar las notificaciones de inclusiones, exclusiones y reclamos.
- Administrar los servicios complementarios de guardianía, limpieza y almuerzos.
- Coordinar los eventos y programas para el personal.
- Realizar el cronograma de vacaciones del personal.
- Llevar controles de ausentismo, ingresos y salidas de personal.
- Elaborar y emitir la evaluación del desempeño del personal por lo menos 2 veces al año.
- Cumplir con los procesos establecidos para el área de recursos humanos y sugerir cambios a los mismos cuando lo estime conveniente.
- Controlar que las políticas y procedimientos establecidos para la administración del personal se cumplan.

### **Funciones De Cajas:**

El primer contacto que tienen los clientes con la cooperativa, son las personas que se desempeñan en el área de cajas, ya que estas son el reflejo mismo de la institución a la que representan. Por lo tanto para realizar estas funciones el personal debe ser cortés, educado, con disposición para tratar bien con la gente, con solvencia moral muy probada e impecable presentación personal.

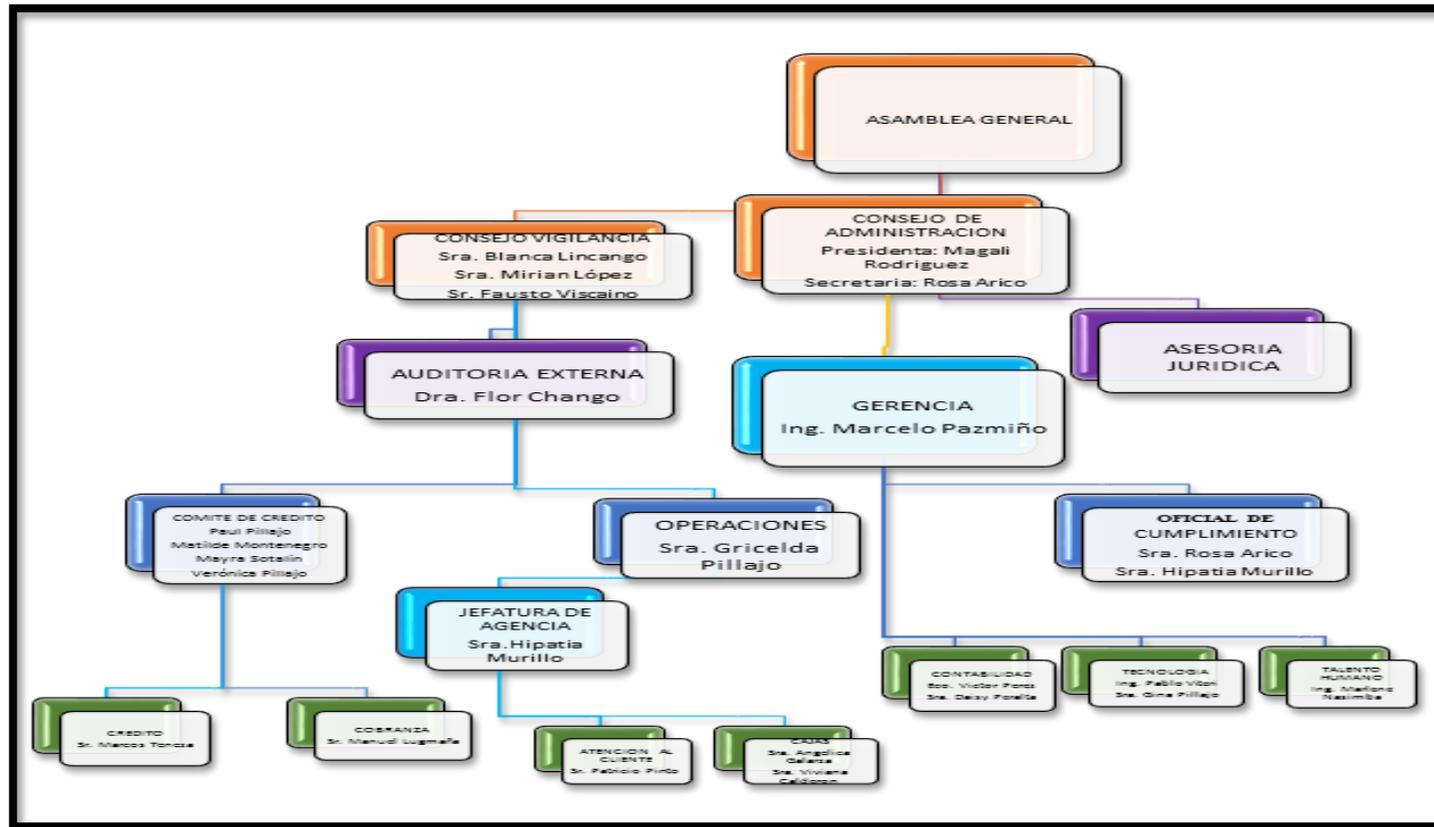
- Mantener solo el efectivo suficiente para atender sus necesidades diarias, sin embargo, este no puede ser tan reducido que le obligue a requerir por más efectivo en horas de atención al público. En forma general, las necesidades de efectivo serán atendidas antes o después de las horas de atención al público, salvo excepciones.
- Realizar directamente las transacciones entre los clientes y el cajero, excepto en casos especiales en los que determinados clientes sean atendidos directamente en otra oficina y por las personas designadas para el efecto.
- Manejar el efectivo solo en el sitio destinado para su custodia, esta área deberá ser restringida para personas no autorizadas. Permanentemente el cajero(a), deberá tener seguridades independientes de sus cajas y sus posiciones en el counter de atención al público.
- No abandonar sus posiciones mientras exista efectivo u otros valores, sin embargo, si las circunstancias le obligan, deberán guardar su efectivo con seguridades en el lugar destinado para el efecto.
- Firmar y sellar los comprobantes de todas las transacciones realizadas, y para fines de diferenciación, cada persona tendrá un sello de caucho con su respectiva identificación. Los únicos documentos que no se sellan, son los cheques que ingresen por depósito.
- Verificar las firmas en las cuentas de ahorros, se realizara confrontándola con la presentada en el respectivo documento de identificación.
- No se podrán alterar las papeletas de depósito o de retiro de los clientes; En las papeletas que se detecten errores o supresiones al momento de procesarlos, se entregaran a los clientes para su corrección o nueva preparación.
- Desempeñarse en sus funciones específicas, por lo tanto no podrán ser utilizados, en otras funciones que no sean propias de su posición, menos aún el obligarlos a abandonar su posición o efectivo, poniéndolo en riesgo.
- Se solicitara que en lo posible los cajeros(as) se limiten en fumar o ingerir alimentos en horas de atención al público. Recuerden que el cliente merece respeto de lo contrario la imagen del servicio se deteriora totalmente.

- Toda el área de cajas debe considerarse restringida, por lo tanto el ingreso a caja será permitido solo para personas autorizadas tales como cajero principal, jefe financiera, gerente, etc.
- También se limitara al mínimo posible, las llamadas telefónicas personales en horas de trabajo, ya que aparte de interrumpir el servicio al cliente, pueden poner en riesgo su efectivo. Se exceptuaran las llamadas urgentes que necesiten ser atendidas.

#### **2.3.4 ORGANIGRAMA DE PERSONAL**

Este tipo de Organigrama nos da a conocer el nombre del órgano, las personas que lo integran y los cargos que ocupan. Se utilizan cuando se desea dar a conocer quienes ocupan determinados cargos, como por ejemplo ante un cambio de autoridades (ENRIQUEZ, 2004, pág. 64).

A continuación en la gráfica 3 se detalla el organigrama de la Cooperativa Huaicana.



GRÁFICA N° 3: ORGANIGRAMA DE PERSONAL

Fuente: Estructura Organizacional

## **2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

HUAICANA CIA. LTDA., es una entidad financiera creada para satisfacer las necesidades socio económicas de las comunidades pertenecientes a los sectores rurales y urbano marginales que no han sido debidamente atendidos por los organismos tradicionales, que hoy mantiene una presencia en las principales parroquias del Cantón Quito. (HUAICANA, 2009)

### **2.4.1 MISIÓN**

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. (FRED, 2003, pág. 383)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito en su planificación estratégica ha establecido la siguiente misión:

Fomentar el progreso económico y social de las parroquias rurales del cantón Quito, desarrollando, implementando e innovando productos y servicios financieros y no financieros satisfaciendo así las necesidades recurrentes de tener una organización cooperativa comprometida con el desarrollo de sus asociados, con filosofía de trabajo, seriedad y honradez, enmarcado en un código de ética basado en la seguridad solvencia y excelencia. (HUAICANA, 2009, pág. 2)

### **2.4.2 VISIÓN**

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la compañía. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿en qué queremos que se convierta la organización en los próximos años? (ARCO & AZQUEZ, 2009, pág. 234)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito en su planificación ha establecido la siguiente visión:

Después de 5 años ser una de las corporaciones más sólidas, liderando la presencia en el mercado financiero definido, alcanzando en todos nuestros procesos altos niveles de eficiencia y eficacia. Logrando una estructura ágil,

flexible capaz de adaptarse con rapidez a las necesidades del mercado y de los clientes. Con un equipo humano idóneo, con valores claros y fuertes, siempre con una orientación de servicio al cliente interno y externo, con la suficiente capacidad de tomar las decisiones necesarias para este efecto. Reconocida como la organización más influyente en el desarrollo económico y social de nuestra comunidad. (HUAICANA, 2009, pág. 2)

### **2.4.3 OBJETIVOS Y METAS DE LAS ÁREAS:**

Los objetivos proporcionan una base para la evaluación y control de los resultados obtenidos, deben estar en consonancia con la filosofía general de la empresa, es decir, con su misión y visión, y son elegidos por la empresa una vez evaluados su situación interna y el entorno. (ARCO & AZQUEZ, 2009, pág. 324)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito dentro de su planificación ha establecido los siguientes objetivos estratégicos:

- Capacitación de recursos económicos de los socios y promover su desarrollo económico y social mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.
- Brindar servicios complementarios de tipo personal y ayuda social.
- Fomentar la Educación Cooperativa.

#### **2.4.3.1 METAS DE LAS ÁREAS:**

Según ARCO & AZQUEZ (2009), una meta es un objetivo que se establece como una aspiración que pretende ser alcanzada.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana dentro de su planificación ha establecido las siguientes metas:

- Incrementar los ahorros de los socios en un 25% alcanzando un 40% de crecimiento de nuevos socios.
- Incrementar en un 40% la captación de inversiones a plazo fijo, así como acrecentar la cartera de créditos en un 42%.
- Reducir la cartera vencida en un 4%.
- Mantener el índice de liquidez en no menor del 20%.

Con el fin de cumplir dichas metas la Cooperativa se ha planteado procesos altamente eficientes y eficaces, a través de productos y servicios financieros y sociales prestados por personal debidamente capacitado que responda satisfactoriamente a los valores institucionales definidos y que constituyen el soporte de la cultura corporativa.

#### **2.4.3.2 OBJETIVO GENERAL:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana tiene como Objetivo General captar recursos financieros de los socios y promover su desarrollo económico y social mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, brindando servicios complementarios de tipo personal y ayuda social con el fin de fomentar una educación cooperativa.

#### **2.4.3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Para la consecución de este objetivo que contempla las pautas más importantes y representativas de crecimiento institucional se deben que plantear objetivos de orden particular los mismos que son:

- Culminar en su totalidad con la adecuación del edificio matriz de la cooperativa, para poner en funcionamiento todos los servicios previstos en beneficio de los socios y de la comunidad.
- Continuar mediante el departamento de sistemas el mejoramiento en la implementación de tecnologías que permitan ofrecer más y nuevos servicios a los socios, es así que se prevé el poder ofrecer servicios de consulta y transferencia de fondos utilizando nuestra página web., tomando como fecha de partida julio de 2013.
- Evaluar dentro de los dos primeros meses del año 2014, a todo el personal, para determinar sus competencias y realizar en base a esta evaluación el cronograma de capacitación de acuerdo a las deficiencias que presente el personal en la mencionada valoración.
- Establecer el cronograma de capacitación para dirigentes, dentro de los dos primeros meses del año, ya que se vuelve necesario e imprescindible que los miembros de las comisiones estén debidamente capacitados para acogerse sin

inconvenientes a los requerimientos que regirán en el nuevo marco legal que regirá los destinos del sector cooperativo.

- Adecuar todas las agencias para que estas sean funcionales y cómodas tanto para los socios como para quienes las atienden, se realizará un cronograma para este trabajo desde el mes de marzo del año 2013.

Para el año 2013, la Cooperativa elaboró un plan de trabajo fijándose metas a corto plazo, por lo cual se ha cumplido con la mayoría de los objetivos encontrándose algunos en ejecución durante el período 2014. Se pudo verificar que los valores presupuestados contra los valores realmente ejecutados presentan porcentajes aceptables de lo que se puede concluir que lo ejecutado en los ingresos permite cubrir los gastos, obteniendo resultado positivo para la Cooperativa Huaicana.

#### **2.4.4 POLÍTICAS:**

Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del Estado y en empresas familiares, sujetas a directrices o preferencias de actores externos. Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. (FRANCES, 2006, pág. 507)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito dentro de su planificación ha establecido las siguientes políticas:

- Desarrollo integral del asociado.
- Fomento de la economía solidaria.
- Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales emergentes.
- Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad acordes a las necesidades del socio.
- Transparencia en la información de actividades desarrolladas por la Cooperativa.

## 2.4.5 ESTRATEGIAS

VICUÑA analiza en el año 2001 que la conceptualización estratégica como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia y también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

Las estrategias utilizadas por la cooperativa son las siguientes:

- Se reformarán los reglamentos y el estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana con el fin de satisfacer las necesidades actuales de sus socios y clientes.
- Se implementarán planes de capacitación al personal a fin de prestar un servicio eficiente y eficaz.
- Se desarrollarán procesos para el análisis financiero y de riesgos de la cooperativa Huaicana.
- Se diseñarán presupuestos en los que se destine un porcentaje anual de los recursos financieros en otras entidades o proyectos de inversión.
- Se mejorarán los procesos y servicios mediante la aplicación de una política de mejora continua.
- Se brindará información al cliente externo en temas de cooperativismo.
- Cada año se realizarán campañas publicitarias para informar sobre los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana.
- Se establecerán contratos con empresas que ofrezcan nuevos Servicios a la Cooperativa.

## 2.4.6 PRINCIPIOS Y VALORES

Los valores plantean el marco ético - social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de

personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. (FRANCES, 2006, pág. 507)

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huiacana Ltda. , se han definido los valores fundamentales que deben ser observados y cultivados a lo largo del tiempo, convirtiéndose en las normas morales que guiarán las acciones de todos los miembros de la cooperativa (directivos, socios, empleados) en función de generar propuestas financieras que permitan una adecuada inserción de la cooperativa en la vida de la comunidad, en condiciones favorables para la potenciación del desarrollo local, siendo estos siguientes:

- ✓ Solidaridad
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Equidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Autoayuda
- ✓ Democracia
- ✓ Responsabilidad Social

Entendida como la búsqueda del bienestar social para todos(as) los cooperados, mediante la aplicación de los principios universales del cooperativismo que promueven la ayuda mutua, oportuna, y de calidad. Es el pilar fundamental de la Institución por su carácter cooperativo.

### **Honestidad**

Entendida como sinónimo de transparencia, honradez, manejo pulcro de todos los recursos de la institución y de sus socios, buscando maximizar la satisfacción de los socios.

### **Lealtad**

Entendida como una actitud de fidelidad y compromiso con los socios y miembros de la sociedad, es decir, como aquel principio que privilegia una relación basada en el respeto mutuo tanto al interior de la cooperativa como fuera de ella.

### **Equidad**

Entendida como la actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los socios, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos, en el marco de respeto por la normatividad interna vigente.

### **Transparencia**

Valor que permite el conocimiento de todos los socios acerca del manejo de los bienes y servicios de la cooperativa, así como el cumplimiento de políticas y normas establecidas. Tiene que ver con la sinceridad con la que se actúa en la cooperativa.

### **Autoayuda**

La Cooperativa Huaicana brinda ayuda a sus socios buscando construir un futuro para la Compañía y sus clientes.

### **Democracia**

Democracia es una forma de organización social que atribuye la titularidad del poder al conjunto de la sociedad. En sentido amplio, democracia es una forma de convivencia social en la que los socios de la Cooperativa Huaicana son libres e iguales y las relaciones sociales se establecen de acuerdo a mecanismos contractuales.

### **Responsabilidad social**

La responsabilidad social es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación, de los socios de la Cooperativa ya sea como individuos o como miembros de algún grupo con la sociedad.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS SITUACIONAL

Un análisis situacional es un estudio a profundidad de la organización en el que se logran identificar elementos internos como las Fuerzas y las Debilidades y elementos externos como los Riesgos (amenazas) y las Oportunidades.

Según SUPLER (2004) el análisis situacional es muy importante ya establece un elemento fundamental en el proceso de Planeación Estratégica de la Compañía, que junto con la misión, los objetivos, las estrategias y las técnicas permiten que la alta dirección defina el destino de la organización en el largo plazo.

El presente estudio permite a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana identificar de forma sencilla, rápida y clara, qué posición ocupa la empresa y cómo es el contexto en el que se ha venido desarrollando, deberá contener información de la organización y sus atributos, y del medio ambiente que rodea a la compañía.

#### 3.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, con el fin de establecer estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

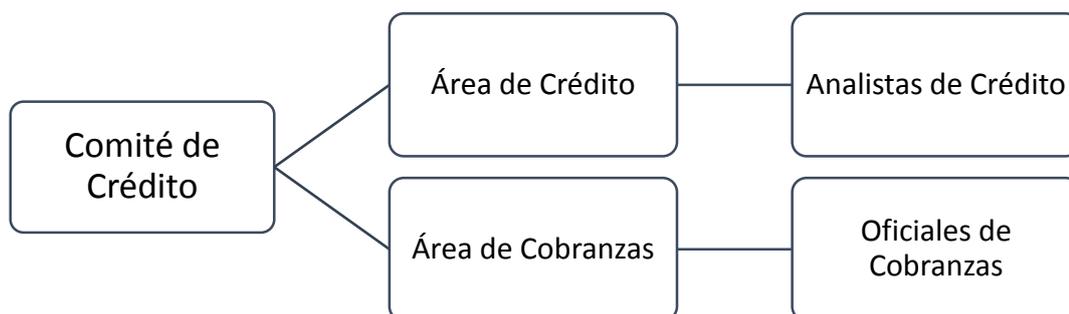
A continuación se realizará un análisis interno del Departamento de Crédito y Cobranzas, por cuanto es el motivo del examen de Auditoría. Para el efecto se utilizará la siguiente metodología:

- **Objetivo:** Establece lo que se llegará a cumplir en los procesos.
- **Alcance:** Determinar el inicio y final de los procesos a estudiar.
- **Responsable:** Persona cuya actividad principal es el cumplimiento y funcionamiento adecuado de los procesos.

- Políticas Internas: Directrices de control implementadas por la organización para estandarizar los procesos.
- Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- Indicadores: Se conoce como indicador a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.
- Documentos: Evidencia que sustenta que se está cumpliendo con el proceso.
- Flujogramas: Es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

**Descripción del área:** En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana, el Área de Crédito y Cobranzas es una pieza clave dentro de la organización, ya que su giro de negocio radica en la captación y entrega de recursos monetarios por lo que el personal del área de crédito debe analizar y decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo otorgar créditos a sus clientes, acción seguida por el personal de cobranzas quienes se encargan de que los plazos de pago se cumplan y cuando no toma medidas para procurar el pago lo antes posible. Esto está directamente relacionado con los ingresos de la organización y con su capital de trabajo, reflejándose de esta manera su salud financiera.

A continuación se presenta la Estructura Organizacional del área:

**Gráfica N° 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA**

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana

El Comité de Crédito está liderado por el Gerente General de la Cooperativa Huaicana, quien junto con el personal de Crédito y Cobranzas se encargan de realizar las operaciones crediticias que surgen como necesidad de los socios; de igual manera se encargan de liquidar las cuentas por cobrar y recuperar el dinero colocado velando de esta manera por la liquidez de la Cooperativa al reinyectar de nuevo el capital invertido en las operaciones.

### **3.1.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

A continuación se describe el proceso de crédito en el área de cobranzas de la cooperativa:

#### **3.1.1.1 ÁREA DE CRÉDITO**

##### **❖ PROCESO 1: CRÉDITO**

###### **• OBJETIVO**

Satisfacer las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias del área de crédito, verificando que los préstamos otorgados sean obligaciones válidas y vigentes a favor de la Cooperativa.

- **ALCANCE**

El proceso inicia cuando el socio llena la solicitud de crédito y presenta los requisitos necesarios para adquirir un crédito y termina cuando se efectúa el desembolso de dinero en la cuenta de ahorros del socio solicitante.

- ✓ **Responsables**
- ✓ Jefe de Crédito
- ✓ Oficial de Crédito
- ✓ Asesor Legal
- ✓ Oficial de Cumplimiento

- **POLÍTICAS RELACIONADAS**

- ✓ La persona o usuario que solicita el crédito debe tener como mínimo seis meses de aportaciones a la Cooperativa.
- ✓ Ningún socio podrá, en forma individual, acceder a un monto de crédito que supere el 2,5% de la Cartera de Crédito Total de la Cooperativa.
- ✓ El personal debe cooperar a la máxima capitalización, cubriendo el financiamiento de las distintas líneas de créditos con sus propios recursos.
- ✓ Las garantías serán preferentemente de uno o más socios, pero pueden ser también reales (prendarias o hipotecarias), en cuyo caso los gastos que se derivaren para su tramitación legal, serán de cuenta exclusiva del socio.
- ✓ No podrán ser garantes de un socio: aquellos que hayan incurrido en morosidad; los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Comisión de Crédito y tampoco los funcionarios y empleados de la Cooperativa.
- ✓ No se aceptarán garantías entre cónyuges, ni garantías institucionales.
- ✓ Como norma general los créditos ordinarios, extraordinarios y semestrales serán aprobados por la comisión de Crédito.
- ✓ No podrá solicitar un crédito o ser garante el socio que estuviere en mora de un crédito.
- ✓ El crédito solicitado por el socio estará garantizado por sus ahorros el mismo que al ser aprobado el crédito quedan bloqueados.

- ✓ En caso de socios en relación de dependencia debe existir la autorización del patrono para retener una porción del sueldo la misma que será fijada en el proceso de la operación de crédito.
- ✓ Para los socios nuevos que soliciten un crédito con menos de tres años de antigüedad en la cooperativa, se considerarán los siguientes cupos: primer año hasta el 50% de los montos máximos; segundo año, 75% y, a partir del tercer año el 100% de los cupos máximos.
- ✓ Los créditos otorgados por la Cooperativa Huaicana deberán estar sustentados por un título valor como garantía de la deuda (pagaré).
- ✓ El personal del Comité de Crédito para conceder un crédito debe regirse en base a lo estipulado en el reglamento y estatutos de la Cooperativa Huaicana.
- ✓ Las tasas de interés de los créditos otorgados serán establecidas por el Comité de Crédito, aprobadas por el Gerente General de la Cooperativa e informadas de manera mensual al Consejo de Administración.

- **SUBPROCESOS**

1. Información de tipo de Crédito
2. Evaluación del Crédito
3. Aprobación del Crédito
4. Seguimiento del Crédito

- ❖ **DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO N° 1**

1. **INFORMACIÓN DE TIPO DE CRÉDITO**

**Oficial de crédito**

- Da a conocer los tipos de crédito a los cuales el socio dependiendo de sus necesidades puede adquirir.
- Las personas que trabajen bajo relación de dependencia, pueden adquirir el crédito de consumo presentando su respectivo rol de pagos, siempre y cuando el mismo este destinado a la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios; y el socio solicitante haya adquirido créditos respaldados mediante

depósitos a plazo fijo. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huacana., otorgará créditos de Consumo de tres tipos:

- a) **Crédito Ordinario:** los montos de este tipo de crédito van desde \$ 1.000 hasta \$ 14.000 con un plazo de doce a 84 meses que será cancelado con pago de cuotas mensuales. El socio que solicita el crédito debe tener uno o dos garantes dependiendo del monto y plazo que necesite.
  - b) **Crédito Extraordinario:** el monto máximo de este crédito es \$ 4.000 a ser pagados de manera mensual en un plazo de 36 meses y con la garantía de una sola persona quien se compromete a cancelar el valor adeudado en caso de incumplimiento por parte del socio que solicita el crédito.
  - c) **Crédito Emergente:** el monto máximo de este crédito es \$ 2.000 a ser pagados de manera mensual en un plazo de 12 meses, el mismo que será destinado a cubrir situaciones de emergencia para el socio de la Cooperativa Huicana.
- Las personas naturales o jurídicas cuya actividad principal es la producción o comercialización de bienes o servicios, pueden solicitar un Microcrédito en la Cooperativa y mediante el desarrollo de sus actividades podrán efectuar los pagos de dicho crédito. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huacana., ofrece los siguientes microcréditos:
    - a) **Microcrédito a Corto Plazo:** máximo de este crédito es \$ 2.000 a ser pagados de manera mensual en un plazo de 12 meses, el mismo que será destinado a cubrir situaciones de emergencia para el socio de la Cooperativa Huicana.
    - b) **Microcrédito a Largo Plazo:** los montos de este tipo de crédito van desde \$ 2.000 hasta \$ 14.000 con un plazo de doce a treinta meses que será cancelado con pago de cuotas mensuales o quincenales. El socio que solicita el crédito debe tener uno o dos garantes dependiendo del monto y plazo que necesite.
  - Las personas que tengan una meta u objetivo en común pueden acceder al Crédito Grupal, siempre y cuando tengan aportaciones de más de seis meses a la Cooperativa; se encuentren en un rango de edad de 18 a 60 años, tengan un negocio o actividad comercial de su propiedad y en su historial de créditos debe

tener por lo menos un crédito adquirido y sin morosidad o retraso en el pago de cuotas.

- Las personas que han tenido créditos anteriores sin retraso en los pagos de cuotas y tengan una propiedad o bien inmueble pueden adquirir un crédito hipotecario, el monto del bien hipotecado debe ser equivalente al 140% del valor del crédito solicitado y la propiedad debe estar libre de todo gravamen.
- Una vez que el Oficial de Crédito a dado a conocer los créditos a los que los usuarios o socios pueden acceder, entrega el documento en el cual se detalla los requisitos que debe presentar a fin de solicitar un crédito en la Cooperativa Huaicana.

**Los requisitos que el Deudor debe presentar son:**

- Cédula de identidad - Certificado de votación (sí es casado también de cónyuge)
- Dos últimos Roles de Pagos en caso de ser dependientes.
- Certificado de ingreso o documento que sustente los mismos.
- Matrícula del vehículo (Si lo tuviere).
- Pago de Impuestos Prediales (Sí tiene propiedad).
- Planilla de luz, agua o teléfono.
- En caso de tener una actividad independiente, por lo menos un año en el mismo local.
- Facturas de compras y ventas correspondientes al último mes.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes.
- Dos referencias comerciales.
- Permiso de funcionamiento.
- Para los créditos hipotecarios se solicitará los documentos anteriormente detallados más los siguientes:
  - a) Escrituras originales del bien a ser hipotecado.
  - b) Pago del impuesto predial correspondiente al último año.
  - c) Avalúo del inmueble.

**Los requisitos que el Garante debe presentar son:**

- Cédula de identidad - Certificado de votación

- Certificado de ingreso o documento que sustente los mismos.
- Matrícula del vehículo (Si lo tuviere).
- Pago de Impuestos Prediales (Sí tiene propiedad).
- Planilla de luz, agua o teléfono.
- En caso de tener una actividad independiente, por lo menos un año en el mismo local.
- Facturas de compras y ventas correspondientes al último mes.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes.
- Dos referencias comerciales.
- Permiso de funcionamiento
- Procede a llenar la solicitud de Crédito del usuario o socio de la Cooperativa.
- Recibir los documentos entregados por el socio.
- Imprimir los reportes de la Central de Riesgos.
- Verifica mediante llamadas telefónicas las referencias comerciales y la información otorgada por el socio en la solicitud de crédito.
- Verifica que el negocio exista, en la dirección indicada y por el tiempo establecido.
- Para los créditos hipotecarios se envía al perito evaluador la descripción del bien para el reevaluó del inmueble.
- Impresión de Ficha de análisis de crédito con los comentarios obtenidos de la revisión de documentos.

#### **Jefe de crédito**

- Revisa la ficha de análisis de crédito junto a la solicitud de crédito.
- Si cumple con todos los requisitos proceda con el seguimiento a profundidad del análisis del socio, caso contrario solicita la corrección o el documento faltante dentro de los solicitados.

#### **Documentos**

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

## ❖ DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO N° 2

### 2. EVALUACIÓN DEL CRÉDITO

#### **Oficial de crédito**

- Verifica en la Central de Riesgos los antecedentes de pago de deudas que tenga el socio con instituciones financieras u otros acreedores comerciales a fin de corroborar que el cliente no presenta a la fecha morosidad.
- Ingresar los datos proporcionados por el cliente en la solicitud de crédito en el sistema de la Cooperativa Huaicana y efectúa el modelo scoring.
- Evalúa la situación financiera del cliente, ya que las cuotas no deberán exceder el 50% de los ingresos brutos mensuales menos los gastos familiares.
- Realiza una evaluación cuantitativa del negocio.
- Elabora el informe final sobre la situación del cliente solicitante del crédito.

#### **Jefe de crédito**

- Revisa el expediente del cliente.
- Si no hay observaciones para negar la solicitud de crédito envía el expediente al departamento legal para su revisión.

#### **Asesor Legal**

- Revisa la documentación en relación a las garantías presentadas por parte del socio solicitante del crédito.
- Coloca firmas de responsabilidad en el Informe de aprobación de crédito.
- Envía el expediente de crédito al departamento de cumplimiento para su revisión.

#### **Oficial de cumplimiento**

- Revisa y analiza el expediente de crédito, a fin de detectar riesgos en otorgar el crédito al socio.
- Si no se detectan riesgos coloca su firma de responsabilidad en el medio de aprobación.

Ingresar al sistema de la Cooperativa Huaicana y aprueba el crédito.

### ❖ DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO N° 3

#### 3. APROBACIÓN DEL CRÉDITO

##### **Oficial de crédito**

- Imprime el pagaré previo a la entrega del crédito al socio de la Cooperativa.
- Registra los datos personales y las firmas del deudor y garante del crédito en el pagaré para su respectiva legalización.
- Solicita al socio la firma de aprobación de bloqueo de fondos en la cuenta de ahorros.
- Solicita al socio la firma de autorización para que se le debite de forma mensual las cuotas a ser canceladas.
- Solicita la firma de autorización para efectuar consultas en la Central de Riesgos a fin de conocer su capacidad de pago sobre el crédito otorgado.

##### **Jefe de crédito**

- Efectúa el desembolso del dinero y acredita en la cuenta de ahorros del socio solicitante del crédito o entrega mediante cheque.  
Entrega al socio copias de las tablas de amortización a fin de que conozca los montos y fechas que debe efectuarse los pagos.

### ❖ DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO N° 4

#### 4. SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO

##### **Oficial de crédito**

- Recopila los documentos del crédito otorgado y guarda con el nombre del socio en el archivo de crédito.
- Solicita el detalle del monto otorgado al socio y la información sobre el uso al que estaban destinados los fondos entregados.
- Realiza una visita a la persona beneficiaria del crédito a fin de constatar que el dinero otorgado fue usado de acuerdo a lo indicado por el socio solicitante en la solicitud de crédito aprobada.

- Realiza un informe sobre el destino del crédito otorgado, en el cual se detallan las observaciones de si se ha cumplido con el destino para el cual se solicitó dicho crédito o si el dinero se ha utilizado para otros fines.

## INDICADORES

- Clientes nuevos

$$CN = \frac{\text{Créditos concedidos a clientes nuevos}}{\text{Créditos concedidos anualmente}} \times 100$$

CN = % de clientes nuevos

- Créditos que cumplen requisitos

$$CC = \frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de Créditos entregados que cumplen requisitos}}{\text{N}^{\text{a}} \text{ de créditos entregados}} \times 100$$

CC = % de créditos que cumplen requisitos

- Solicitudes Aprobadas

$$SA = \frac{\text{Solicitudes de Crédito aprobadas y completas}}{\text{Solicitudes de Crédito Recibidas}} \times 100$$

SA = % de Solicitudes de Crédito Aprobadas

- Documentación Aprobada

$$DA = \frac{\text{Documentos revisados y confirmados}}{\text{Total documentación verificada}} \times 100$$

DA = % de documentación aprobada

- Créditos concedidos con garantes

$$GA = \frac{N^a \text{ Crèdits concedidos con garantias}}{\text{Total Crèdits concedidos}} \times 100$$

GA = % de Crèdits con garantes

- Expedientes completos

$$EC = \frac{\text{Expedientes que cumplen Requisitos}}{\text{Total expedientes}} \times 100$$

EC = % de expedientes completos

- Firmas de responsabilidad y autorización

$$FRA = \frac{\text{Créditos con firmas de responsabilidad y autorizaciòn}}{N^a \text{ Créditos revisados}} \times 100$$

FRA = % de crèdits con firmas de responsabilidad y autorizaciòn

- Créditos que constan en archivo

$$CCA = \frac{N^a \text{ Créditos constan en el archivo}}{N^a \text{ TOTAL DE Créditos}} \times 100$$

CCA = % de crèdits en archivo

- Uso adecuado del Crédito

$$UAC = \frac{N^a \text{ Créditos que fueron usados de acuerdo a lo indicado}}{N^a \text{ Créditos otorgados}} \times 100$$

UAC = % de crèdits que se usaron de acuerdo a lo indicado en la solicitud

- Aprobación Perito

$$AP = \frac{N^a \text{ Cr\u00e9ditos aprobados por el Perito}}{N^a \text{ Cr\u00e9ditos Hipotecarios solicitados}} \times 100$$

AP = % de cr\u00e9ditos aprobados por el Perito

- Evaluaci\u00f3n cuantitativa del Negocio

$$UAC = \frac{N^a \text{ Cr\u00e9ditos que fueron usados de acuerdo a lo indicado}}{N^a \text{ Cr\u00e9ditos otorgados}} \times 100$$

UAC = % de cr\u00e9ditos que se usaron de acuerdo a lo indicado en la solicitud

- Prestamos reportados en Central de Riesgos

PCR

$$= \frac{N^a \text{ Cr\u00e9ditos otorgados a personas reportadas en Central de Riesgos}}{\text{Total de Cr\u00e9ditos otorgados}}$$

× 100

PCR = % de cr\u00e9ditos reportados en Central de Riesgos

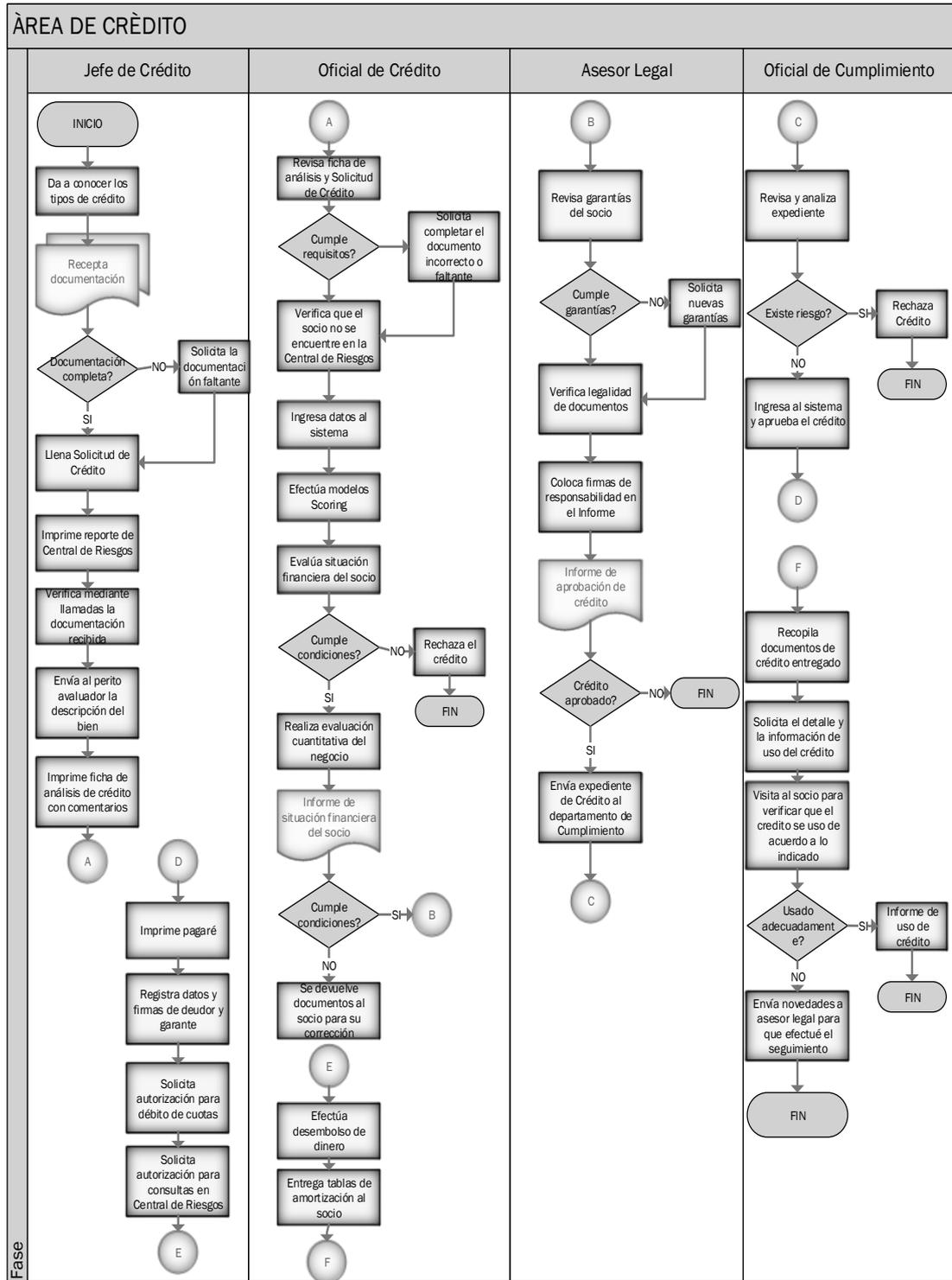
- Cr\u00e9ditos rechazados

$$JC = \frac{N^a \text{ de Cr\u00e9ditos Rechazados}}{N^a \text{ de Cr\u00e9ditos Presentados}} \times 100$$

JC = % de Cr\u00e9ditos Rechazados

## DOCUMENTOS

- Expediente de los socios solicitantes de cr\u00e9ditos



**GRÁFICA Nº 5: FLUJO GRAMA DE CRÉDITO**

**Fuente:** Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana

### 3.1.1.1 ÁREA DE COBRANZAS

#### ❖ PROCESO 2: RECUPERACIÓN DE CARTERA

- **OBJETIVO**

Recuperar la cartera de los créditos otorgados a los socios de la Cooperativa Huaicana.

- **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 de la Cooperativa Huaicana.

- **RESPONSABLES**

- ✓ Oficial de Crédito
- ✓ Supervisor de Cobranzas
- ✓ Asesor Legal
- ✓ Cajera

- **POLÍTICAS RELACIONADAS**

- ✓ Las tasas por mora serán establecidas por el Consejo de Administración y aprobadas por el Gerente General de la Cooperativa.
- ✓ El personal del Comité de Crédito debe disminuir los valores de cartera vencida de la Cooperativa.
- ✓ Diseñar herramientas que permitan a los oficiales de recaudaciones, la recuperación eficaz de los créditos vencidos con el fin de optimizar los recursos financieros de la Cooperativa Huaicana.
- ✓ Elaborar planes a fin de motivar a los clientes a que efectúen sus pagos puntualmente logrando un beneficio propio y así alcanzar los objetivos planteados para esta área.
- ✓ Los funcionarios del Área de Cobranzas deben efectuar un continuo monitoreo de la aceptación de los créditos ofrecidos por la Cooperativa, evaluando si estos satisfacen las necesidades de los clientes, en aspectos como: Montos, Plazos, Amortización, tiempos de desembolso, etc.

- ✓ El departamento de cobranzas debe controlar que los créditos hayan sido cancelados oportunamente y que el valor cobrado por intereses haya sido calculado de manera adecuada.

- **SUBPROCESOS**

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

### ❖ DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO N° 1

La Cooperativa Huaicana inicia el proceso de cobro una vez que 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:

#### 1. CALIFICACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA

##### **Oficial de crédito**

- Analiza los créditos concedidos a los socios de la Cooperativa.
- Determina los créditos que se encuentran en mora o con plazo de pago vencido.
- Establece índices o porcentajes de cada uno de los créditos incobrables.
- Establece la acción de cobro dependiendo de los días vencidos de pago que pueden ser:
  - a) **Acción de Cobro Operativa:** El Oficial de Crédito realiza llamadas telefónicas o visitas domiciliarias al socio que no ha efectuado el pago de las cuotas del crédito entregada dos días antes y cinco días después de que ha vencido el plazo.
  - b) **Acción de Cobro Administrativa:** cuando han pasado de 6 a 30 días y el socio no efectúa el pago de las cuotas vencidas el Jefe de Crédito envía notificaciones a fin de efectuar el cobro pendiente.

- c) **Acción de Cobro Prejudicial:** de 31 a 90 días vencido el plazo de pago del crédito solicitado por el socio de la Cooperativa; el Asesor Legal envía cartas al domicilio indicando las acciones que se llevarán a cabo si no se efectúa el desembolso adeudado a la Compañía.
  - d) **Acción Judicial:** pasado el plazo de 90 días el Asesor Legal de la Cooperativa con la respectiva autorización del Gerente General inicia el proceso de juicio o demanda contra el socio por mora o incumplimiento de pago del crédito solicitado.
- El Jefe de Crédito elabora una agenda de actividades a fin de recuperar la cartera vencida.
  - Recopila la información y documentos necesarios para el cobro de cada crédito vencido.

## ❖ DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO N° 2

### 2. OPERACIONES DE COBRO

#### **Jefe de crédito**

- Realiza una llamada telefónica al socio que no ha efectuado su pago dentro de los 5 primeros días de plazo vencido.
- Registra la llamada efectuada con la respuesta obtenida por parte del socio de la Cooperativa.
- Revisa si el socio acudió a efectuar el pago dentro de la fecha indicada.
- Si el pago ha sido realizado por parte del socio la cajera emite el respectivo comprobante de pago.
- Si el socio no se acercó a cancelar el valor adeudado, se realiza una visita en el domicilio a fin de establecer una fecha de pago.
- Realiza un informe si no existe una respuesta favorable y entrega la documentación al asesor legal de la Cooperativa.

## ❖ DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO N° 3

### 3. Provisión de cartera vencida

#### **Asesor Legal**

- Emite una notificación llamando la atención del socio a fin de que se acerque dentro de un plazo establecido a cancelar la deuda pendiente.
- Inicia el proceso legal (juicio) a fin de poder recuperar el crédito vencido.
- Si existe una respuesta favorable para la Cooperativa se determinan los montos a cobrar por concepto de mora.
- Si no existe una respuesta favorable envía la deuda a cuentas incobrables.

#### **Supervisor de cobranzas**

- Determina el impacto de la incobrabilidad de los créditos vencidos para la Cooperativa.
- Da a conocer los resultados obtenidos al Comité de Crédito y de Cumplimiento.

### **❖ DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO N° 4**

#### **4. Actualización de cartera vencida**

##### **Oficial de crédito**

- Actualiza mes a mes la cartera vencida.
- Informa al Comité de Cumplimiento sobre los créditos que han sido recuperados y los que se mantienen como incobrables.
- Establece índices de recuperación de la cartera.

##### **Jefe de crédito**

- Determina el grado de que tan eficiente es recuperar la cartera de la Cooperativa.
- Si es eficiente mantiene el programa de recuperación de cartera planteado.
- Si no es eficiente plantea nuevas políticas de cobro.
- Da a conocer al Comité de Crédito dichas políticas de cobro a fin de disminuir la cartera.

## INDICADORES

- Créditos cancelados

$$CC = \frac{N^{\text{a}} \text{Créditos cancelados al mes}}{N^{\text{a}} \text{Créditos otorgados al mes}} \times 100$$

CN = % de créditos cancelados al mes

- Recuperación de Cartera

$$RC = \frac{\text{Recuperación de cartera de los socios}}{\text{Total Cartera de Créditos de Socios}} \times 100$$

RC = % de recuperación de cartera

- Notificaciones de pago

$$NP = \frac{N^{\text{a}} \text{ de notificaciones de pago enviadas}}{\text{Notificaciones de pago elaboradas}} \times 100$$

NP = % de notificaciones por falta de pago

- Notificaciones de pago canceladas

$$NPC = \frac{N^{\text{a}} \text{ de notificaciones de pago cobradas}}{\text{Notificaciones de pago enviadas}} \times 100$$

NPC = % de notificaciones de pago cobradas

- Acción Legal

$$AL = \frac{N^{\text{a}} \text{ de juicios por falta de pago}}{\text{Total Créditos Otorgados en mora}} \times 100$$

AL = % de juicios por falta de pago

- Juicios cancelados

$$\text{NPC} = \frac{N^{\text{a}} \text{ de Juicios cobrados}}{N^{\text{a}} \text{ Juicios Seguidos}} \times 100$$

NPC = % de juicios cancelados

- Llamadas telefónicas

$$\text{LT} = \frac{\text{Llamadas telefónicas confirmadas el pago}}{\text{Total Llamadas telefónicas}} \times 100$$

LT = % de confirmación de pagos

- Visitas realizadas

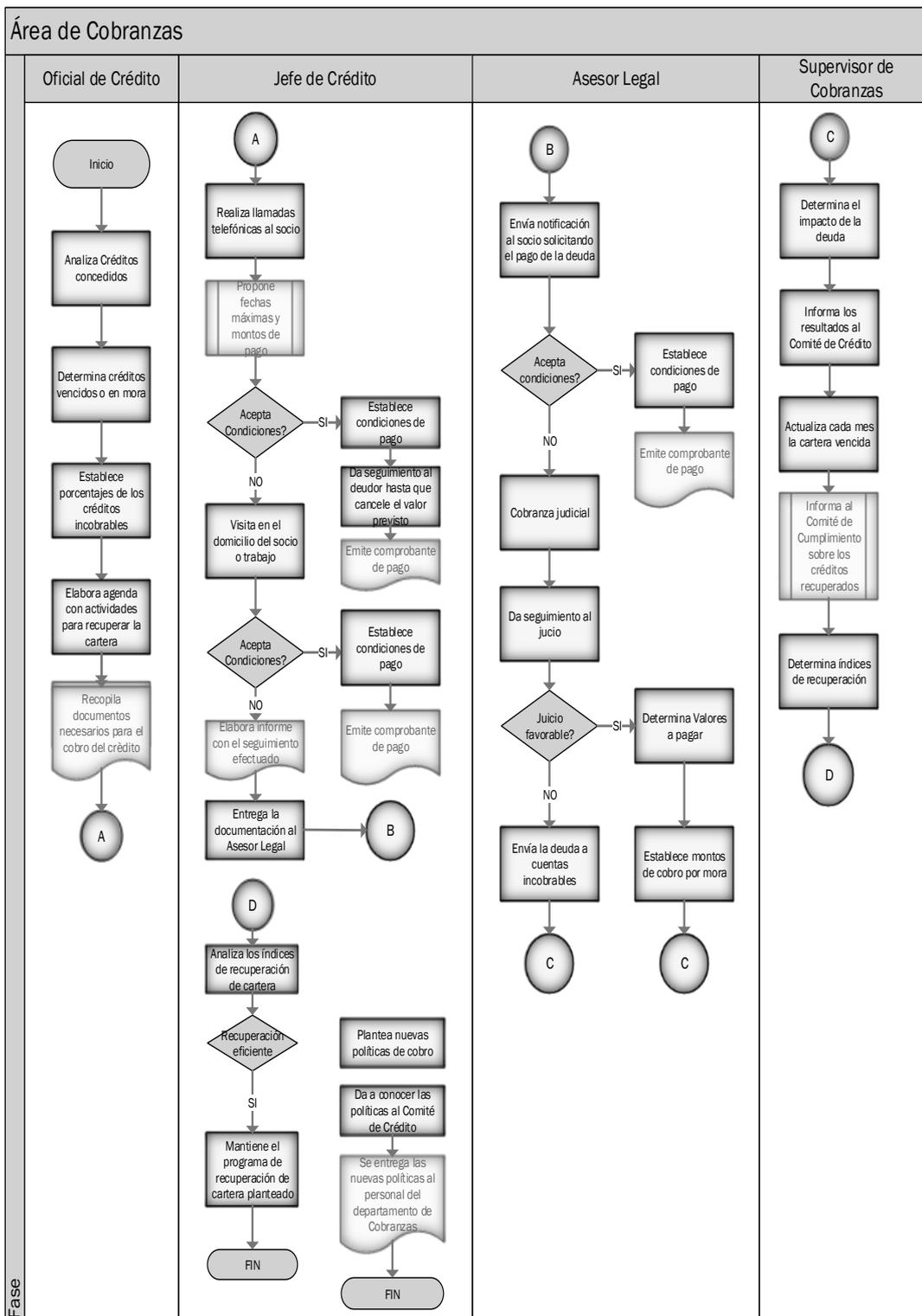
$$\text{VR} = \frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Total Visitas programadas}} \times 100$$

VR = % de visitas realizadas

- Visitas cobradas

$$\text{JC} = \frac{\text{Visitas Cobradas}}{\text{Visitas Realizadas}} \times 100$$

JC = % de visitas cobradas



**GRÁFICA N° 6: FLUJOGRAMA DE COBRANZA**

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana

## **3.2ANÁLISIS EXTERNO**

El Análisis externo es el conjunto de tareas de recopilación de datos, observación y análisis del mercado en el que va a intervenir la empresa. Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse. Este análisis se realiza en dos ámbitos; macro entorno y micro entorno.

### **3.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS**

Está compuesto por factores que afectan a todas las empresas, tiene en cuenta factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales.

#### **3.2.2.1 FACTOR POLÍTICO**

El Ecuador a través de los años se ha visto inmerso en un mundo de inestabilidad política, ya que sus gobernantes no han cumplido con los periodos presidenciales para los cuales la sociedad los eligió, sin embargo el sector político en el Ecuador ha presentado cambios en la administración del Estado desde hace 7 años desde que el Economista Rafael Correa fue elegido como presidente, los mismos que se pueden evidenciar al efectuar una comparación con el Ecuador del 15 de enero del 2007.

El actual gobierno realizó una profunda reforma política con ayuda de la Asamblea Constituyente la cual fue elegida por los ciudadanos mediante Consulta Popular, el 30 de septiembre del 2008 a fin de buscar estabilidad y sacar adelante al país.

Con la nueva Constitución se mejoró las condiciones de vida de los ecuatorianos, quienes perdieron la confianza en la clase política debido a que no se cumplía con las promesas electorales creando así la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria; una entidad de supervisión y control de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que inicio su gestión el 5 de junio de 2012.

La Cooperativa Huaicana no ha presentado un desequilibrio económico ya que el desarrollo de las actividades no se ha visto afectada a pesar de los problemas políticos que se han presentado en el país, y se ha beneficiado en cierta manera de las políticas gubernamentales que apoyan a las entidades solidarias quienes brindan sus

servicios a los sectores vulnerables que por sus condiciones y falta de recursos económicos no han sido atendidos por la banca, convirtiéndose en una oportunidad para la Cooperativa.

La influencia de este factor ha sido muy importante en la Cooperativa Huaicana ya que le ha permitido buscar estrategias y políticas a fin de brindar servicios oportunos y de calidad a sus socios, fomentando la economía y ahorro de la comunidad y contribuir al desarrollo del país.

### **3.2.2.2 FACTOR ECONÓMICO**

Es de vital importancia analizar los indicadores económicos a fin de conocer el comportamiento de los mismos a través de los años y evaluar las oportunidades y amenazas a las que puede estar expuesta la Cooperativa Huaicana.

Para analizar este factor se debe considerar los siguientes Indicadores Macroeconómicos:

- **Inflación**

De acuerdo a la teoría de JESÚS (2008), la inflación es un proceso continuado de elevación en el nivel general de precios en una economía, que se mide por la tasa de inflación. El concepto de inflación se refiere, pues, a la variación de los precios en el tiempo.

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.

A continuación se presenta la inflación correspondiente a los últimos 2 años:

**TABLA N° 1**  
**INFLACIÓN DE LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

La inflación desde el 01 de enero del 2014 ha tenido un notable cambio debido a factores como: déficit fiscal, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales.

La elevación del nivel de precios produce una disminución del poder adquisitivo del dinero, afectando a los ingresos de las personas y por ende a la Cooperativa Huaicana, ya que sus socios reducen su capacidad de ahorro; recursos necesarios para el giro de negocio de la Cooperativa, y deben incrementar el costo por acceder a un crédito afectando así a los pobladores de la parroquia de Nayón.

Sin embargo el índice de inflación en el periodo 2014 se ha mantenido estable permitiendo a la Cooperativa planificar sus operaciones crediticias, es decir se toman decisiones a fines a su objeto social y cartera de Crédito a ser ofrecida a sus clientes quienes se han incrementado significativamente en comparación al periodo 2013.

- **Tasas de Interés**

Se denomina tasa de interés al precio del dinero en el mercado financiero; se calcula fundamentalmente atendiendo a la relación entre la oferta de dinero y la demanda de los prestatarios. Cuando la oferta de dinero disponible para la inversión aumenta más rápido que las necesidades de los prestatarios, los tipos de interés tienden a caer. Existen dos tipos de tasa de interés: la tasa pasiva o de captación y la tasa activa o de colocación. (CATELOTTI, 2006).

- ✓ **Tasa de Interés Activa:**

Corresponde a la tasa de interés que reciben los intermediarios financieros por parte de los demandantes por los préstamos que se les ha entregado. Esta tasa siempre es mayor, ya que la diferencia con la tasa de captación permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando una utilidad.

- ✓ **Tasa de Interés Pasiva:**

Es el precio que una institución financiera paga por el dinero que ha recibido por parte de sus socios ya sea por préstamos o depósitos.

A continuación se presenta la evolución de las tasas de interés desde el año 2013.

TABLA N° 2

## TASA DE INTERÉS PASIVA – PASIVA

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	5.18 %	Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	5.07 %	Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	5.08 %	Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	4.98 %	Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	5.14 %	Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	4.98 %	Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	5.19 %	Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %	Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	4.53 %	Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	4.53 %	Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	4.53 %	Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	4.53 %	Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	4.53 %	Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	4.53 %	Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	4.53 %	Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	4.53 %	Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	4.53 %	Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	4.53 %	Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	4.53 %	Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	4.53 %	Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	4.53 %	Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	4.53 %	Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	4.53 %	Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	4.53 %	Enero-31-2013	8.17 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

El incremento en la tasa pasiva y la disminución en la tasa activa radican en que el gobierno busca incrementar las captaciones de crédito a fin de lograr un mercado financiero atractivo para alcanzar una estabilidad económica en el país.

El incremento de las tasas de interés activa está ligado directamente con el aumento de la inflación afectando significativamente a la Cooperativa Huaicana quien está expuesta a deteriorar su cartera ya que sus socios solicitaran menos créditos; sin embargo el incremento de la tasa de interés pasiva es beneficioso para la Cooperativa ya que los socios incrementarían su capacidad de ahorro. De conformidad con la Tabla

Nº 5 tanto la tasa activa como pasiva se han mantenido estables durante el periodo 2014 y de investigaciones efectuadas con el personal de la Cooperativa se incrementaron el número de créditos otorgados a los socios especialmente el micro Crédito destinado a personas que buscan su negocio propio, al igual que las captaciones de dinero por parte de la parroquia de Nayón quienes confían su dinero en dicha Institución.

### **3.2.2.3 FACTOR LEGAL**

Entre los cambios principales efectuados por el actual gobierno se encuentra la modificación de estructuras políticas de años anteriores dando mayor importancia al Cooperativismo ya que su objetivo es velar por la economía de las familias vulnerables del país apoyado en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, quien es el órgano que dictamina las políticas a ser cumplidas por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, a fin de brindar un servicio de calidad a los cooperados.

El Estado se enfoca prioritariamente en generar oportunidades para todos en equidad, atendiendo directamente a la población con mayores necesidades considerando una estructura distributiva como parte del patrón de desarrollo económico, por lo que las Cooperativas tienen la obligación de realizar auditorías anuales a fin de controlar la situación de las mismas evitando así problemas económicos en su estructura.

Esta implementación por parte del Gobierno ha sido beneficioso para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana ya que mediante este marco legal sus decisiones y acciones se encuentran respaldadas a fin de mantener un control adecuados de las actividades que se efectúan dentro de la Institución.

### **3.2.2.4 FACTOR SOCIAL**

Una de las preocupaciones del Gobierno es el desempleo por lo que ha buscado estrategias a fin de disminuir los niveles del mismo, buscando el bienestar económico y social de los ecuatorianos, es por esto que ha dado prioridad al sector de las cooperativas cuyo objetivo es brindar ayuda al sector vulnerable que no tiene apoyo de las instituciones financieras.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana ha contribuido con la sociedad al otorgar créditos a menores tasas de interés que el mercado financiero a los más necesitados, incentivando que las personas emprendedoras pongan en marcha sus ideas innovadoras, mejorando de esta manera la economía del país. De igual manera se pudo evidenciar que los pobladores de esta parroquia han dejado de salir a otros países en busca de una mejor situación económica, esto es beneficioso ya que se genera trabajo e ingresos para el Ecuador y no se separa el núcleo familiar.

Por otro lado la Institución desarrolla actividades conjuntas con el centro médico comunitario de la parroquia a fin de apoyar el área de salud y bienestar de sus socios, brindando una atención de calidad para la sociedad; la Cooperativa ha sido un ente importante en el ámbito de educación de los jóvenes de Nayón a quienes ofrece incentivos económicos por el rendimiento alcanzado, y brinda capacitaciones tributarias y financieras en escuelas y colegios con el objetivo de fomentar la cultura crediticia en los pobladores y que las personas que acceden a un crédito tengan un mayor conocimiento sobre los beneficios que obtiene al solicitar un préstamo.

### **3.2.2.5 FACTOR TECNOLÓGICO**

En la actualidad las Cooperativas no han adquirido sistemas informáticos debido a sus costos elevados o por falta de confianza en dichas plataformas tecnológicas; en el Ecuador aún no existe un desarrollo en el aspecto tecnológico de aplicaciones de software para cooperativas por sus costos de implementación.

Debido a que la tecnología es un factor imprescindible en el desarrollo ágil y oportuno de las Instituciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana ha buscado diversos proveedores a fin de obtener la mejor opción en lo que respecta a software de Cooperativas invirtiendo en un sistema de información computarizado en red denominado SADFYN (Sistema de Administración Financiera para Cooperativas) el mismo que le ha permitido tener una mayor eficiencia en el flujo de información brindando un servicio de calidad a los socios y un ahorro de tiempo en el desarrollo de sus actividades.

Este sistema de información ayuda a la Cooperativa Huaicana a medir factores importantes a fin de disminuir el riesgo de caer en insolvencia o inestabilidad

económica facilitando la toma de decisiones de sus accionistas, en lo que respecta a las diferentes áreas de la Institución, sin embargo a pesar de contar con dicho sistema se encuentra expuesto a amenazas como:

- Capital elevado para actualizar el sistema informático adquirido.
- Falta de conocimiento por parte del personal de la Cooperativa sobre el sistema limitando el uso sobre los beneficios que brinda el mismo.

La Cooperativa Huaicana como parte de su tecnología cuenta con un sistema integrado de vigilancia proporcionados por la Compañía G4S Secure Solutions garantizando la seguridad de los activos y personal que presta sus servicios en la Cooperativa por medio de cámaras que se encuentran encendidas las 24 horas del día.

### **3.2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS**

“Este análisis está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Éste análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir”. (BOLAN, 2007, pág. 202)

#### **3.2.2.6 CLIENTES**

En los últimos años se ha evidenciado un notable crecimiento en clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana esto debido a que la Institución ya se encuentra posicionada en el mercado y ha generado confianza para que los pobladores de las parroquias de Nayón, Tanda Puenbo y Cumbayá depositen sus ingresos en sus cuentas de Ahorro y hagan uso de los servicios que la Cooperativa ofrece.

Dentro de los clientes de la Cooperativa en su mayoría son microempresarios, es decir personas naturales que tienen negocios de producción, comercialización o servicios cuyo ingreso proviene de la venta o ingresos de sus negocios.

La demanda principal de la Cooperativa está conformada por los siguientes segmentos:

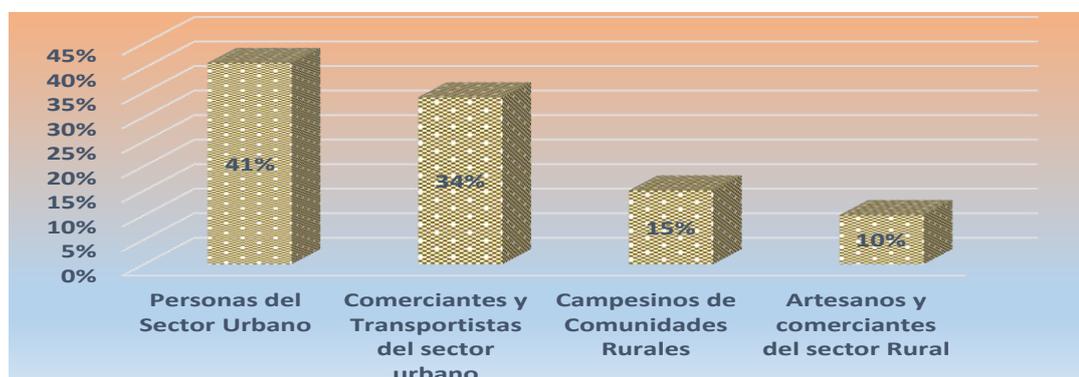
**TABLA N° 3**  
**CLIENTES POR SEGMENTO**

Segmento	Porcentaje
Personas del Sector Urbano	41%
Comerciantes y Transportistas del sector urbano	34%
Campesinos de Comunidades Rurales	15%
Artisanos y comerciantes del sector Rural	10%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana

**Autor:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana

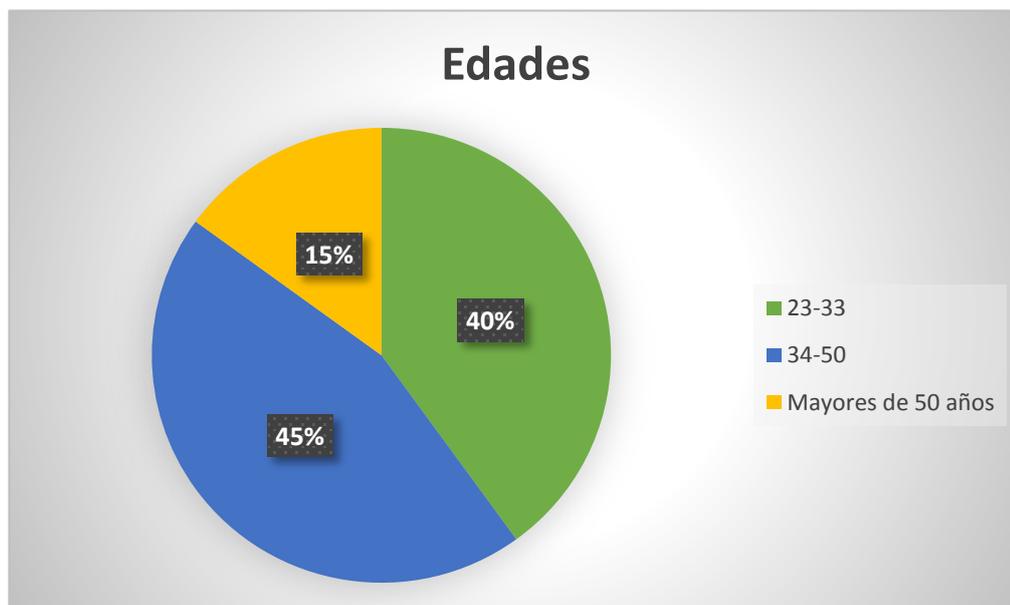
Como se puede evidenciar en la tabla N° 3, la mayoría de clientes de la Cooperativa son del sector urbano artesanos, campesinos, comerciantes con negocios propios por lo que el porcentaje de recuperar los créditos otorgados es alta. En relación a transportistas y comerciantes del sector urbano el porcentaje tuvo un aumento significativo ya que para el año 2011 esta cifra se encontraba en el 22%; esto se debe a que en la parroquia de Nayón principalmente el comercio de plantas ornamentales es elevado y al encontrarse a 15 minutos de Quito las personas que las adquieren solicitan transporte que les permita llevar las plantas hasta sus hogares, por lo que un porcentaje de la población ha solicitado créditos para la compra de camionetas.



**GRÁFICA N° 7: CLIENTES POR SEGMENTO**

**Fuente:** Cooperativa Huaicana

## PERFIL DE CLIENTES



GRÁFICA N° 8: CLIENTES AGRUPADOS POR EDADES

**Fuente:** Cooperativa Huaicana

De conformidad con la Gráfica N° 8, el mayor porcentaje de clientes se encuentra entre 34 y 50 años, es decir que son personas con una situación económica estable, responsable del pago de créditos otorgados por parte de la Cooperativa. En relación a años pasados hubo un incremento de clientes para el año 2014; esto se debe a las facilidades que las personas encuentran en las Cooperativas ya que el trámite para adquirir un préstamo es menos complejo que realizarlo en una Institución Financiera.

### 3.2.2.7 PROVEEDORES

Proveedor es aquella persona o empresa que abastece a otras empresas con productos o servicios a cambio de un costo, la Cooperativa Huaicana tiene varios proveedores que se detallan a continuación:

- **Empresa Eléctrica Quito S.A.**

Provee a la Cooperativa del servicio público de electricidad con calidad, eficiencia, solidaridad y responsabilidad socio ambiental, contribuyendo al desarrollo de sus actividades laborales.

- **Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento**

Provee a la Cooperativa de servicios de agua potable y saneamiento para las instalaciones en las cuales se presta el servicio a los usuarios.

- **Corporación Nacional de Telecomunicaciones**

CNT dota de líneas telefónicas fijas y móviles al personal de la Cooperativa; a fin de brindar una comunicación tanto interna como externa otorgando un servicio de calidad a los socios.

- **G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda.**

La Cooperativa ha hecho uso de los servicios de la Compañía desde hace 3 años a fin de salvaguardar la seguridad física del personal y de los activos que posee.

- **Puntonet**

Esta Compañía provee de productos y servicios que cubren sus necesidades en cuanto al ámbito informático y electrónico a fin de que la Institución mantenga una constante comunicación entre Matriz y Sucursales; y el personal pueda atender las consultas de sus socios en la página web de la Cooperativa.

- **Systemcoop**

Esta compañía provee a la Cooperativa del sistema SADFYN, que es el sistema de Administración y brinda asistencia técnica y asesoramiento sobre el uso adecuado del producto instalado.

### **3.2.2.8 COMPETENCIA**

Debido al apoyo por parte del Gobierno a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y a la gran demanda de créditos por parte de microempresarios la cifra de Cooperativas ha

incrementado notablemente. En la parroquia de Nayón lugar de fundación de la Cooperativa Huaicana, la competencia es casi nula ya que la misma fue conformada por pobladores del sector y sólo cuenta con la competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón Ltda.

- **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA DE NAYÓN LTDA.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón Ltda., nació el 31 de Enero de 1983 importante núcleo que ha contribuido poderosamente al crecimiento económico de sus asociados. La cooperativa de Ahorros y Crédito Santa Ana de Nayón, es el resultado de un proceso que inició hace 25 Años, coadyuvado al desarrollo y progreso de la Parroquia de Nayón y sus pobladores; ofrece los siguientes servicios:

- ✓ Credi-Microempresarial (Microcrédito) destinado a actividades productivas micro empresariales, comercio y servicios urbanos cuyo monto va desde \$ 100 hasta \$10.000 con un plazo máximo de 48 meses, con uno o dos garantes dependiendo del monto del crédito.
- ✓ Credi-Plazo (Consumo) para toda clase de financiamiento desde \$50 hasta el 100% del valor de la póliza sin encaje.
- ✓ Credi-Automático, destinado para necesidades urgentes del socio cuyo monto va desde \$50 hasta \$1.000 a un plazo máximo de doce meses sin garante para clientes que hayan demostrado excelente historial de pagos en sus dos últimos créditos.
- ✓ Cambio al Día para necesidades varias desde \$10 hasta \$1.000 sin encaje y con cheque personal y pagaré firmado como garantía.
- ✓ Credi-Fácil con garantía de cheque personal, para cualquier actividad productiva o de consumo del socio, con montos desde \$50 hasta \$1.500.

La fuerte competencia radica en las agencias que se encuentran en Tanda, Puenbo y Cumbayá; por lo que la Cooperativa Huaicana busca estrategias que permitan captar un mayor número de clientes en dichas parroquias. A continuación el detalle de las Instituciones:

- **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO 23 DE JULIO**

Creada el 20 de Agosto de 1964 en Cayambe, en donde mujeres y hombres de este sector productivo del Ecuador, acuerdan llegar a un compendio productivo social, el mismo que fusionó a tres pre - cooperativas: La pre - cooperativa de Trabajo, Producción y Consumo Núcleo de Juventud, que más tarde se unirá con el Comité San Pedro de Cayambe y posteriormente con la pre - Cooperativa de Empleados Municipales para dar lugar a la creación de la "23 de Julio" Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., abarcando y mejorando los diferentes servicios sociales. Los servicios que ofrece son:

- ✓ Seguro de vida y fondo mortuario sin límite de edad.
- ✓ Acceso al crédito sin encaje y con seguro de desgravamen
- ✓ Transferencias de dinero.
- ✓ Seguro médico y odontológico preventivo con medicina gratuita para enfermedades más comunes y convenios con Sana Sana por un costo de \$2,30 al mes.

- **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO 29 DE OCTUBRE**

La Cooperativa nace de la idea de un grupo de visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967, quienes conformaron una pre Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron "29 de Octubre", cuya finalidad es estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios. La Institución se constituye en Quito el 15 de mayo de 1972. Los servicios que ofrece son:

- ✓ Crédito de Consumo destinado adquisición de bienes o pago de servicios cuyo monto va desde \$ 25.000 hasta \$50.000 con un plazo máximo de 72 meses.
- ✓ Crédito de Vivienda destinado a la adquisición, construcción, reparación y mejoramiento de las viviendas de los socios con un monto máximo \$100.000 a una tasa de interés del 10.6%

- ✓ Microcrédito destinado a actividades productivas y de comercialización con ingresos de hasta \$100.000 anuales; los montos que la Cooperativa otorga van desde \$5.000 hasta \$20.000 a un plazo de 60 meses.
- ✓ Cuenta de Ahorros; permite abrir una cuenta desde \$20 reflejando el saldo proveniente de las transacciones de día a día.
- ✓ Inversiones a Plazo Fijo y Seguros de Vida para el socio y su familia.

- **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO”**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Sagrario" Ltda., es una sociedad fundada sobre la base de la cooperación el 10 de junio de 1964, por un grupo de personas con grandes ideas y esperanzas de mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades comunes, propias del grupo y de la comunidad. El objetivo de la Cooperativa es brindar productos y servicios financieros competitivos satisfaciendo las necesidades de socios y clientes y contribuyendo al desarrollo de la economía solidaria del Ecuador. Los principales servicios que ofrece son:

- ✓ Créditos de consumo hasta \$ 20.000 y con un plazo de 48 meses.
- ✓ Créditos para vehículos hasta \$ 20.000 y con un plazo de 48 meses.
- ✓ Créditos para adquisición de vivienda nueva o usada, ampliación o mejoramiento cuyo monto es hasta \$ 60.000 y con un plazo de 144 meses.
- ✓ Microcrédito con montos desde \$ 20.000 a 60 meses plazo.
- ✓ Cartas de garantía hasta \$ 40.000 a un plazo de 12 meses.

### **3.2.2.9 PRODUCTOS**

- **CUENTA DE AHORROS**

Para la apertura de una Cuenta de Ahorros en la Cooperativa HUAICANA las personas necesitan tan solo 20 USD y tienen acceso a los siguientes beneficios:

- ✓ Menor costo de afiliación
- ✓ Altas tasa de interés
- ✓ Acreditación mensual de sus intereses

✓ Mantenimiento y operación sin costo

- **CUENTA DE CRÉDITOS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana otorga microcréditos de corto y largo plazo a fin de impulsar negocios propios y brinda asesoramiento en proyectos.

**TABLA N° 4**

**MICROCRÉDITOS**

Tipos de Crédito	Montos	Plazos Máximos	Forma de Pago	Periodicidad de Pago
Microcrédito Corto Plazo	Hasta \$ 2.000	12 meses	Dèbito de la Cuenta	Mensual - Quincenal
Microcrédito Largo Plazo	Hasta \$ 4.000	20 meses	Dèbito de la Cuenta	Mensual - Quincenal
	Hasta \$ 9.000	24 meses		Mensual
	Hasta \$ 14.000	30 meses		Mensual

**Fuente:** [www.huaicana.fin.ec](http://www.huaicana.fin.ec)

**Elaboración:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana

**a) Crédito Ordinario**

Es una línea de crédito que provee al cliente de fondos, para satisfacer sus necesidades de liquidez durante un plazo y a un interés pactado.

**TABLA N° 5**

**CRÉDITO ORDINARIO**

Tipos de Crédito	Montos	Plazos Máximos	Forma de Pago	Periodicidad de Pago
Prèstamo Ordinario	Hasta \$ 1.000	12 meses	Dèbito de la Cuenta	Mensual
	De \$1.001 A 2.000	24 meses		
	De \$2.001 A \$ 4.000	36 meses		
	De \$4.001 A \$ 6.000	48 meses		
	De \$6.001 A \$ 8.000	60 meses		
	De \$8.001 A \$12.000	72 meses		
	De \$12.001 A \$14.000	84 meses		

**Fuente:** [www.huaicana.fin.ec](http://www.huaicana.fin.ec)

**Elaboración:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana

### b) Crédito Extraordinario

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana otorga créditos extraordinarios a sus socios cuando surge una necesidad, o para hacer frente a un gasto imprevisto de conformidad con el siguiente detalle:

**TABLA N° 6**  
**CRÉDITO EXTRAORDINARIO**

Tipos de Crédito	Montos	Plazos Máximos	Forma de Pago	Periodicidad de Pago
Prèstamo Extraordinario	Hasta \$4.000	36 meses	1 Garante	Mensual

**Fuente:** www.huaicana.fin.ec

**Elaboraci3n:** Cooperativa Huaicana

### c) Crédito Hipotecario

Las personas que han tenido créditos anteriores sin retraso en los pagos de cuotas y tengan una propiedad o bien inmueble pueden adquirir un crédito hipotecario, el monto del bien hipotecado debe ser equivalente al 140% del valor del crédito solicitado y la propiedad debe estar libre de todo gravamen.

- **DEPÓSITOS A PLAZO FIJO:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana cuenta con una cartera sana y diversificada, y su objetivo es hacer crecer el capital de sus socios con las tasas más atractivas del mercado garantizando mantener el poder adquisitivo del dinero en el tiempo.

Las inversiones que ofrece la Cooperativa van desde 30 días plazo de conformidad con las necesidades de los socios con montos mínimos desde \$100,00 y el interés será pagado al vencimiento o de manera mensual por ventanillas de la Instituci3n o acreditando el valor a la cuenta del socio.

- **SERVICIOS:**

**Retiros en cheques a terceros:** En HUAICANA los socios pueden solicitar retiro de dinero en cheques a nombre propio o de terceras personas, de esta manera pueden realizar sus pagos con la mayor seguridad y confianza.

**Depósitos a nivel nacional:** depósitos en la Cuentahorros a través de las cuentas en los principales bancos del país.

**Transferencias entre cuentas:** los socios de la Cooperativa pueden transferir dinero entre dos Cuentahorros, en forma instantánea, sin ningún costo ni descuento.

**Recaudación de servicios básicos:** la Cooperativa ha implementado el cobro de los siguientes servicios:

- ✓ Agua potable (E.M.A.A.P Q)
- ✓ Pago de luz eléctrica (EMPRESA ELÉCTRICA QUITO)
- ✓ SOAT

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

#### 4.1 CONCEPTOS DE AUDITORÍA:

##### **La Auditoría Operativa:**

Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales (WILLIAMS, 1989, pág. 45).

MALDONADO (2006) describe a la Auditoría de Gestión como un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 E: Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.

En 2009, la investigación Auditoría de CUBERO mostro que la Auditoría Operativa es el objetivo sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos.

Tras revisar varios conceptos de Auditoría de Gestión se puede definir que es un examen completo que se realiza a una empresa con la finalidad de analizar el desempeño de las diferentes áreas para mejorar la efectividad, eficiencia, economía y ética de los recursos que conforman la empresa y así alcanzar una óptima toma de decisiones.

## **4.2 IMPORTANCIA:**

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas. Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible (LOPEZ, 2004).

Compartiendo el criterio de LÓPEZ, se puede establecer que gracias a la Auditoría de Gestión los gerentes de las diferentes empresas pueden solucionar de manera eficiente los problemas que se presentan dentro del ámbito económico, social, político, y ecológico de las empresas, permitiéndoles de esta manera alcanzar y cumplir las metas y objetivos establecidos por las empresas.

## **4.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:**

GRAIG (1994) determina los objetivos de la auditoría de gestión a continuación:

- Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.

- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

Una vez analizados los objetivos de la Auditoría propuestos por GRAIG, se puede decir que la Auditoría de Gestión tras un análisis de las áreas de estudio permite determinar si existen deficiencias en los procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar si los objetivos establecidos por la entidad se cumplen de acuerdo a lo establecido por la empresa.

#### **4.4 TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:**

TRIGUEROS (1996) enuncia los procedimientos y técnicas a aplicar, los cuales serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en la entidad auditada, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos.

Para efectos del desarrollo de la tesis nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

- Técnicas de Verificación Ocular: el instrumento principal de dicha técnica es la observación, a fin de mirar cómo se realizan las operaciones, comparar los hechos observados a fin de identificar similitudes o diferencias. Esta técnica también aplica el rastreo que consiste en el seguimiento de inicio a fin de una operación o transacción.
- Técnicas de Verificación Verbal: esta técnica se basa en la comunicación, su objetivo es indagar mediante un cuestionario sobre aspectos motivo de examen.
- Técnicas de Verificación Escrita: esta técnica se basa en realizar análisis, conciliaciones y confirmaciones de los saldos de las cuentas a ser auditadas con el objetivo de verificar su integridad, existencia y exactitud.

- **Técnicas de Verificación Documental:** mediante esta técnica el auditor tiene respaldos de las transacciones analizadas, ya que comprueba la legalidad de la documentación presentada por el ente auditado, así como también de la exactitud matemática de las operaciones realizadas corroborando la validez de las cifras presentadas.
- **Técnicas de Verificación Física:** se basa en la inspección tanto física como ocular de los bienes que posee el ente auditado a fin de conocer su existencia y legitimidad.

## **4.5 NORMAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Las normas de Auditoría de Gestión se basan en los principios que orientan los trabajos de auditoría, estableciendo un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, y actividades económicas en un período determinado. En el Ecuador las normas que rigen la auditoría de gestión son:

### **4.5.1 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:

- **Normas Generales.** (Requisitos personales e idoneidad de los auditores)
  - ✓ Capacitación técnica adecuada e Idoneidad.
  - ✓ Actitud mental de independencia.
  - ✓ Debido cuidado profesional.
- **Normas de Trabajo de Campo,** (realización de una auditoría)
  - ✓ Planificación del Trabajo y Supervisión apropiada.
  - ✓ Comprensión suficiente del control interno.
  - ✓ Obtención de suficiente evidencia competente.
- **Normas de Presentación del Informe,** (contenido del informe de auditoría)

- ✓ Conformidad de las Declaraciones con NIC y NIIFS
- ✓ Consistencia en la aplicación de NIC y NIIFS.
- ✓ Revelación Adecuada,
- ✓ Expresión de la opinión. (ALTAMIRANO, 2012)

## 4.5.2 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO (NIAA):

Las Normas Internacionales de Auditoría 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), se encarga de emitir dichas Declaraciones de Normas de Auditoría; las mismas que serán aplicadas en el desarrollo de auditorías financieras y administrativas como se menciona a continuación:

- **NIA 200 – Responsabilidades**

- ✓ 210 Términos de los trabajo de Auditoría

Esta norma proporciona las condiciones de la carta de contratación, sobre la cual se establece el objetivo y alcance de la Auditoría y el auditor confirma la aceptación del trabajo y su grado de responsabilidad con el cliente.

- ✓ 230 Documentación de Auditoría

El propósito de esta norma es establecer los lineamientos sobre la documentación de Auditoría es decir los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y su equipo de trabajo que serán conservados como evidencia y sustento de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la Auditoría.

- ✓ 300 Planeación de una Auditoría de Estados Financieros

Esta Norma Internacional de Auditoría se basa en la responsabilidad del auditor para planear una auditoría de estados financieros, estableciendo estrategias que le ayuden a identificar y resolver problemas durante el desarrollo de la Auditoría a fin que su trabajo sea eficiente y eficaz.

- ✓ 310 Conocimiento del negocio

El propósito de esta norma es establecer normas sobre lo que se entiende por conocimiento del negocio, ya que es importante tanto para el auditor como para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación; 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 error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno

Esta Norma tiene como objetivo principal la identificación y evaluación de riesgos de error material que pueden ser resultado a un error o fraude en las cifras presentadas en los estados financieros y de aseveraciones; esto a través del entendimiento de la entidad y los controles internos aplicados a fin de evadir o disminuir dichos riesgos.

- ✓ 500 Evidencia de Auditoría

El objetivo de esta norma es diseñar procedimientos de Auditoría que le permitan al auditor obtener evidencia suficiente y adecuada sobre la cual se basen sus conclusiones y opinión.

- ✓ 501 Evidencia de auditoría - Consideraciones específicas para determinadas áreas

El propósito de esta norma es proporcionar pautas relacionadas a fin de obtener suficiente evidencia de auditoría a través de la observación de la realidad y el estado de las existencias, investigando si la entidad auditada cuenta con litigios o reclamos, y la revelación adecuada de la información.

- ✓ 520 Procedimientos analíticos

El propósito de esta norma es proporcionar las pautas acerca de la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos de revisión analítica a ser aplicadas en la etapa de planeación y revisión global de la Auditoría.

- ✓ 530 Muestreo de auditoría y otros medios de prueba

Esta norma establece los procedimientos de muestreo a ser usados en la Auditoría a fin de reunir la evidencia suficiente, mediante medios de selección de partidas que serán sometidas a revisión por parte del auditor.

✓ 610 Uso del trabajo de auditoría interna

Esta norma proporciona pautas a los auditores externos cuando van a considerar trabajo efectuado por Auditoría Interna; que sea relevante en el desarrollo de sus actividades.

✓ 620 Uso del trabajo de un experto del Auditor

Esta norma establece las responsabilidades del auditor en relación al uso del trabajo de una persona u organización en un campo distinto al contable o Auditoría, siempre y cuando dicha información ayude al auditor a obtener evidencia suficiente y adecuada.

## **4.6 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Las diferentes fases de una Auditoría de Gestión te permiten conocer la situación real de la empresa, y por lo tanto, la toma de decisiones. La auditoría de gestión se convierte en un proceso imprescindible para conocer cómo y de qué manera se resuelven los problemas de la empresa, y cuál es el planteamiento a desarrollar para que la empresa tenga un dinamismo y puedan alcanzar las metas establecidas. (Jesús María Ruiz de Arriaga Ramírez, 2014)

### **4.6.1 PLANIFICACIÓN**

La planificación constituye la primera fase del proceso de auditoría y de la cual dependerá la eficiencia y efectividad para el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios. Para que la planificación sea eficaz debe cumplir con los siguientes principios:

1. Precisión las acciones previstas deben estar planteadas concretamente.
2. Flexibilidad fácil adaptación a imprevistos.
3. Unidad las acciones previstas deben estar coordinadas.

La planificación comprende dos tipos la planificación preliminar y planificación específica.

#### **4.6.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR:**

La planificación preliminar tiene la finalidad de recopilar la información general y las principales actividades de la entidad a ser auditada, con el propósito de identificar las condiciones en las que se encuentra la empresa. La planificación preliminar consiste en un proceso que abarca la emisión de orden de trabajo, la aplicación de un programa general de auditoría y la emisión del reporte para conocimiento de los interesados. (Franklin, 2007)

Para el desarrollo de la planificación preliminar se requiere de ciertas técnicas, entre las que se utilizan las entrevistas, la observación y la revisión selectiva la cual está dirigida a obtener la información importante relacionada con el examen. La importancia de la planificación preliminar radica en que es el fundamento sobre la que se basan las actividades de la planificación específica y el desarrollo de toda la auditoría. La información necesaria para cumplir con la fase de planificación preliminar de la Auditoría contendrá como mínimo lo siguiente:

- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, metas u objetivos a cumplir.
- Conocimiento de la entidad o actividad a examinar.
- Identificación de las principales políticas y prácticas: contables, presupuestarias, administrativas y de organización.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información producida.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia de los sistemas de información computarizados.
- Riesgos Inherentes y Ambiente de control.
- Enfoque preliminar de la Auditoría.

Dentro de las actividades preliminares de trabajo, el auditor deberá desempeñar las siguientes actividades:

- Desempeñar procedimientos respecto de la continuación de las relaciones con el cliente y del trabajo específico de auditoría (NIA 220. Control de calidad para auditorías de información financiera histórica, para lineamientos adicionales).
- Evaluar el cumplimiento con los requisitos Éticos, incluyendo la independencia.
- Establecer un entendimiento de los términos del trabajo.

La consideración del auditor de la continuación con el cliente y de los requisitos éticos, incluyendo la independencia, tiene lugar a lo largo del desempeño del trabajo de auditoría al ocurrir las condiciones y los cambios en circunstancias (NIA 300).

- Archivos de Auditoría

ALTAMIRANO (2012) divide la información recopilada en tres tipos de archivos: permanente, de planificación y corriente:

✓ Archivo Permanente

La base para la planificación de la Auditoría es el archivo permanente de papeles de trabajo, la importancia de dicho archivo radica en que si se encuentra estructurado adecuadamente facilitara la utilización de la información acumulada. El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente.

✓ Archivo de Planificación

En este tipo de archivo se almacena la información de la planificación de la Auditoría que se ha efectuado en cada empresa. Este archivo se diferencia del archivo permanente ya que se actualizará con cada nueva auditoría y solo existirá un único archivo permanente.

✓ Archivo Corriente

En este tipo de archivo se mantienen los papeles de trabajo elaborados en la ejecución del trabajo los mismos que sustentarán el dictamen, comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. Al igual que el

archivo de planificación se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada.

#### **4.6.1.2 RIESGO INHERENTE**

El desarrollo de la Auditoría de Gestión implica que no estará exenta de errores y omisiones que puedan afectar los resultados obtenidos por el auditor, por lo que es recomendable que la auditoría se planifique de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

El Riesgo Inherente es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados. (NIA 4000)

##### **Factores del Riesgo Inherente:**

- Naturaleza del negocio
- Operaciones, naturaleza del producto, volúmenes
- La estructura económica financiera de la empresa
- Su Plan de Organización
- La estructura humana y la dotación de materiales
- La integridad de la Gerencia
- Calidad de recursos.

### **4.6.1.3 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA:**

La planificación específica identifica las actividades y procesos relevantes de la organización con la finalidad de ser analizados en la fase de ejecución, evaluar el control interno y elaborar los programas de auditoría al detalle.

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 o unidad administrativa.

La planificación específica tiene como objetivo general evaluar la estructura del control interno para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de auditoría y seleccionar los procedimientos a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución mediante los respectivos programas.

Los objetivos específicos incluyen los siguientes:

- Descripción de las actividades principales y de apoyo.
- Calificación de los factores de riesgo.
- Grado de confianza programado para cada uno de los componentes evaluados.
- Programas específicos para aplicar las pruebas sustantivas.
- Distribución del trabajo a fin de determinar el tiempo estimado para concluir el examen.

El auditor debe obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno, suficiente para identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa de los estados financieros ya sea debido a fraude o error, y suficiente para diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría. (NIA 315).

#### **4.6.1.4 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO**

Control Interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados 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 integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable (NIA 400).

El Control Interno se define como 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, 2012).

Una vez analizados los conceptos de Control Interno, se puede decir el Control Interno es el proceso efectuado por la gerencia y demás personal de la Compañía con el fin de proporcionar una seguridad razonable; buscando cumplir con los objetivos en las categorías de efectividad y eficiencia de las operaciones, cumpliendo con las leyes a fin de que los estados financieros presentados sean confiables.

#### 4.6.1.5 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

GRÁFICA N° 9: ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO



**Fuente:** <http://www.itconsultinglatam.com/ingenieria-industrial/metodologia-coso-ii-matrices-de-riesgo>

**Autor:** Metodología de COSSO & Matrices de Riesgo

**Ambiente de control:** permite evidenciar el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, su responsabilidad para desarrollar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Dentro de este elemento se capta la información importante y se realizan las comunicaciones necesarias dentro de un proceso supervisado; por esta razón el ambiente de control sirve como base de los otros componentes, ya que por medio de este se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control a ser aplicadas.

**Establecimiento de Objetivos:** Para identificar eventos y evaluar riesgos se debe fijar objetivos debidamente alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado, en base a la misión y visión de la Compañía.

**Identificación de Eventos:** Los eventos pueden provenir de factores internos y externos, por lo que la Gerencia tiene la facultad de identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, ya sea con un impacto positivo, negativo; a fin de distinguir si representan riesgos u oportunidades para la Compañía. (ALTAMIRANO, 2012)

**Evaluación De Riesgos:** con el fin de evaluar la vulnerabilidad de una Compañía se debe adquirir un conocimiento de la entidad a fin de identificar los posibles puntos débiles o áreas expuestas a riesgos tanto internos como externos.

La metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, a fin de determinar la probabilidad de ocurrencia e impacto. (ALTAMIRANO, 2012)

**Respuesta al Riesgo:** Una vez evaluado el riesgo, y en relación al apetito del mismo la Gerencia evalúa posibles respuestas al riesgo con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.

Las respuestas al riesgo de la Gerencia son:

- Evitarlo: Se toman acciones a fin de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones a fin de reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo o que su impacto sea menor.
- Compartirlo: Se comparte una porción del riesgo a fin de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia.
- Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

**Actividades De Control:** Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión con el fin de prevenir y neutralizar los riesgos de la entidad, logrando así los objetivos planteados. Se debe elaborar un mapa de riesgos a fin de establecer controles que minimicen o

eviten los riesgos identificados, y se tenga confianza en la información de la entidad. (ALTAMIRANO, 2012)

**Información y Comunicación:** para cumplir con los objetivos de la entidad es necesario contar con información periódica y oportuna tanto interna como externa, la misma que debe ser procesada y transmitida de tal modo que llegue a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales y tomar decisiones adecuadas.

**Supervisión:** la dirección de la entidad debe efectuar una revisión y actualización periódica del control interno a fin de mantenerla en un nivel adecuado. Se debe efectuar evaluaciones a las actividades de control de los sistemas ya que dentro de una organización no todas las áreas cuentan con el mismo desarrollo y en algunos puntos necesitan ser reforzadas o reemplazadas debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. (ALTAMIRANO, 2012)

#### **4.6.1.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Para determinar si los controles internos de la entidad están diseñados y operando de manera adecuada se debe evaluar el sistema de control interno para lo cual se puede usar los siguientes métodos:

- **Descripción narrativa**

Es la narración o descripción detallada, en forma de relato, de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa, en cuanto a: funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc. (MEIGS, Principios de Auditoría , 1999)

- **Cuestionarios.**

Los cuestionarios permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa. Con relación a los cuestionarios se debe considerarse los siguientes aspectos:

- ✓ Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- ✓ Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.
- ✓ Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- ✓ Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios que reconozcas las particulares características de cada empresa.
- ✓ Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

- **Diagramas de Flujo**

El flujograma es la representación gráfica de la información obtenida en la narrativa o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren o suceden en forma oral o escrita en el quehacer diario del ente.. Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización. (BARRIO, 1999)

#### **4.6.1.7 RIESGO DE CONTROL**

Riesgo de Control es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno (NIA 400).

El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa (MEIGS, Principios de Auditoría , 1999).

El riesgo de Control es la posibilidad que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

El Auditor en respuesta al riesgo de control puede tomar las siguientes alternativas:

- Evaluarlo y calificarlo.
- Tener una orientación sobre los riesgos a los que se expone la entidad, que tan graves son y que procedimientos podría aplicar a fin de disminuir o evitar el riesgo.

#### **4.6.2 EJECUCIÓN**

De acuerdo a VÁSQUEZ (2000), la ejecución de la Auditoría es el desarrollo mismo del control durante esta fase se recopila la evidencia suficiente para que sea base de información de un criterio u opinión sobre el proceso o la función administrativa que se estudia; se inicia con la culminación de la etapa de planeación y con la preparación de los programas específicos de Auditoría; comprende la evaluación y prueba de sistemas claves administrativos y de control, identificación de efectos, determinación de causas y desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

En conformidad con lo expuesto anteriormente se establece que la Ejecución de la Auditoría es la etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

#### **4.6.2.1 PROGRAMAS DE AUDITORÍA**

Un programa de auditoría, es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado con anticipación el cual debe ser flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría gesten de acuerdo con las circunstancias del examen. El auditor debe mostrar eficiencia en el planeamiento de la auditoría a ejecutar, debe desechar todos los procedimientos exagerados o innecesarios. Al planear un programa de auditoría debe hacerse uso de todas las ventajas que ofrecen los conocimientos profesionales y el criterio personal del auditor. El programa de auditoría, es parte integrante de los papeles de trabajo, puesto que constituyen evidencia de los planes trazados y de la ejecución de los pasos seguidos en la auditoría (NIA 300).

VÁSQUEZ (2000) explica además que existen diversos conceptos de programas de Auditoría, algunos consideran que el programa es una simple lista de las medidas que se sugiere tomar para realizar una Auditoría; otros consideran al programa como un documento complejo en el que se proporciona una abundante información sobre la Auditoría, los antecedentes, los procedimientos y otros aspectos que son útiles para orientar al personal de Auditoría en la realización de la misma.

Un programa de Auditoría debe observar ciertos requisitos que le permitan cumplir realmente con su principal objetivo, cual es de guiar en debida forma la ejecución de las labores de Auditoría que se planean realizar; entre los más importantes, la preparación de un programa de Auditoría debe contener los siguientes elementos:

- Debe escribirse con un grado de detalle y claridad suficientes para que sirva de comunicación entre los funcionarios que componen el equipo de Auditoría.
- Debe servir de base para la asignación del trabajo al personal de todos los niveles y como un instrumento básico de control de las actividades que se desarrollan.
- Debe ser elaborado después de terminar el estudio preliminar, o la actividad comparable que proporciona insumos para el plan de Auditoría; cuando se

programa una Auditoría de seguimiento, por lo general se utiliza al programa de Auditoría anterior, y en forma incremental, diseña los procedimientos que deberán seguirse.

- El programa de Auditoría debe ser el resultado de una labor de discusión y concertación entre los miembros del equipo de funcionarios que practicará la Auditoría, con el fin de alcanzar el compromiso de todos los miembros del grupo en su ejecución.

### **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.

Tras revisar varios conceptos de Programa de Auditoría se puede definir que es una guía para la ejecución de la Auditoría, a fin de obtener evidencia del trabajo efectuado y un control y supervisión del equipo de auditores; una de las funciones más importantes del programa de auditoría es especificar los procedimientos a ser realizados.

#### **4.6.2.2 PRUEBAS DE AUDITORÍA**

Las pruebas de Auditoría 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. Determinar

qué tipo de pruebas aplicar implica que el auditor posea un conocimiento suficiente sobre las técnicas de la profesión y aplique el debido cuidado profesional en su elección, a fin de fundamentar los resultados respecto de la administración de un ente.

- **Tipos de Pruebas**

Los tipos de prueba dependen del nivel de confianza del auditor en los controles internos de la Compañía evaluada, 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.

- **Pruebas de Controles**

“Este tipo de pruebas se aplican con el fin de obtener evidencia de Auditoría sobre los sistemas de control interno y de contabilidad a fin de detectar, prevenir o corregir situaciones erróneas significativas para el ente analizado”. (FERNANDEZ, 1997, pág. 56)

Las pruebas de controles son necesarias en dos circunstancias. Cuando la evaluación del riesgo por el auditor incluye una expectativa de la efectividad operativa de los controles, se requiere que el auditor pruebe dichos controles para soportar la evaluación del riesgo. Además cuando los procedimientos sustantivos solos no dan evidencia suficiente apreciada de Auditoría, se requiere que el auditor desempeñe pruebas de controles para obtener evidencia de auditoría sobre su efectividad operativa (NIA 500).

Un auditor planea y desempeña procedimientos sustantivos que respondan a la evaluación relacionada de los riesgos de representación errónea de importancia relativa, que incluyen los resultados de las pruebas de controles, si las hay.

Este tipo de pruebas se aplican conjuntamente con los cuestionarios y flujogramas en la evaluación de Control Interno, ya que mediante la formalización de los procedimientos de control existe una inspección de registros, documentos, conciliaciones, informes y similares a fin de obtener la confirmación de que se ha aplicado correctamente un control determinado.

- **Pruebas Sustantivas**

Los procedimientos sustantivos están diseñados para detectar los errores materiales a nivel de aseveraciones. Éstos incluyen las pruebas de detalles y procedimientos sustantivos analíticos. Diseñar procedimientos sustantivos implica identificar las condiciones relevantes para el propósito de la prueba que constituyen un error en la aseveración relevante.

Estas pruebas se aplican a saldos específicos a una fecha determinada, sobre un conjunto de partidas seleccionadas denominadas muestras, cuya extensión guarda relación con los resultados de la ejecución de las pruebas de cumplimiento. Las pruebas sustantivas son también conocidas como de transacciones, específicas, de validez de saldos o de validación.

- **Pruebas de Doble propósito.**

FERNÁNDEZ (1997) Este tipo de pruebas están diseñadas para probar un control y para sustentar el monto en cifras monetarias de una cuenta; es decir es la aplicación de pruebas de cumplimiento y sustantivas.

#### **4.6.2.3 PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor. También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas (MEIGS, 2000).

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- Las informaciones y hechos concretos
- El alcance del trabajo efectuado,
- Las fuentes de la información obtenida,

- Las conclusiones a que llegó.

En concordancia con el autor William Meigs; los papeles de trabajo son cédulas en las que se detalla los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, y las pruebas realizadas a fin de conocer los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite el auditor al suscribir su informe.

El objetivo de los papeles de trabajo es facilitar la revisión y supervisión del trabajo realizado por el auditor, por lo que el contenido de los mismos debe ser suficiente para respaldar su opinión.

#### **4.6.2.4 EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

La evidencia de auditoría es información que usamos para llegar a las conclusiones en las que se basan nuestras opiniones. Ésta incluye tanto la información contenida en los registros contables que sustentan los estados financieros como otra información. La evidencia de auditoría es necesaria para respaldar nuestras opiniones y los informes de los auditores. Ésta es de naturaleza acumulativa y se obtiene principalmente de los procedimientos de auditoría efectuados durante el transcurso de la auditoría. Sin embargo, ésta también puede incluir información obtenida de otras fuentes tales como: las auditorías anteriores (siempre que hayamos determinado si han ocurrido cambios desde la auditoría anterior que puedan afectar su relevancia a la auditoría actual).

La evidencia de auditoría comprende información que respalda y corrobora las aseveraciones de la gerencia, así como toda información que contradice dichas aseveraciones. Además, en ciertos casos usamos la falta de información (como, por ejemplo, el rechazo de la gerencia a proveer una representación solicitada) y, por lo tanto, esto también constituye evidencia de auditoría. (NIA 500)

- **Suficiencia y lo adecuado de la evidencia de auditoría:** La suficiencia y lo adecuado de la evidencia de auditoría están interrelacionados y se definen así:
  - ✓ **Suficiencia:** es la evaluación de los riesgos de que ocurran errores (mientras más alto sean los riesgos evaluados, más evidencia de auditoría es posible que se requiera). La cantidad de evidencia de auditoría que se necesita se afecta debido a la calidad de dicha evidencia

de auditoría (mientras mayor sea la calidad, menos evidencia es posible que se requiera).

- ✓ **Lo Adecuado:** es la medida de la calidad de la evidencia de auditoría; es decir, su relevancia y su confiabilidad para proveer respaldo para las conclusiones en que se basan las opiniones del equipo de Auditoría.

#### ❖ FUENTES DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA

Cierta evidencia de auditoría se obtiene mediante procedimientos de auditoría para probar los registros contables como, por ejemplo, mediante análisis y revisión, repetición de los procedimientos seguidos en el proceso de emisión de informes financieros, y la conciliación de tipos y aplicaciones relacionados de la misma información. Al desempeñar esos procedimientos de auditoría, se puede determinar que los registros contables son internamente consistentes y concuerdan con los estados financieros. (NIA 500).

El hecho de corroborar la información obtenida de una fuente independiente de la entidad puede aumentar la certeza que obtengamos de la evidencia de auditoría que se genera internamente, tal como la evidencia existente en los registros contables, las minutas de las reuniones, o una representación de la gerencia. Normalmente se obtiene más certeza de la evidencia de auditoría obtenida de diversas fuentes que de las partidas de evidencia de auditoría consideradas de manera individual.

En concordancia a los significados ya expuestos se puede definir como Evidencia de Auditoría a la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá los documentos fuente y los registros de contabilidad subyacentes a los estados financieros y la información confirmatoria de otras fuentes. (NIA 500)

#### 4.6.2.5 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Los Hallazgos en Auditoría son las diferencias significativas que el auditor identifica en la revisión de la información presentada por la Compañía objeto de análisis. El auditor elabora una hoja resumen en donde indica el título del hallazgo, los atributos,

a fin de emitir una conclusión y recomendación sobre lo identificado. (ALTAMIRANO, 2012)

Los atributos que el hallazgo debe cumplir son:

**Condición.-** es la situación o realidad encontrada por el auditor, en relación a las actividades o transacciones examinadas.

**Criterio.-** Hace relación a lo que debería ser en comparación a la normativa legal aplicable a la situación encontrada.

**Causa.-** Es la razón que dio origen a la diferencia encontrada por el auditor, por la cual no se cumplió el criterio.

**Efecto.-** es el resultado de la desviación identificada que debe ser presentado cuantitativamente para que la Compañía tome medidas preventivas y correctivas sobre el hallazgo.

#### **4.6.2.6 RIESGO DE DETECCIÓN**

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos que efectuemos para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo no detecten un error que exista y que podría ser material, de manera individual o al tomarse en conjunto con otros errores. A un nivel determinado de riesgo de auditoría, el nivel aceptable de riesgo de detección tiene una relación inversa con los riesgos evaluados de error material a nivel de aseveración. Por ejemplo, mientras mayores sean los riesgos de errores materiales que nosotros creamos que existen, menor será el riesgo de detección que se puede aceptar y, en consecuencia, la evidencia de auditoría que requerimos será más persuasiva. (NIA 200)

El riesgo de detección está relacionado con la naturaleza, la oportunidad y el alcance de los procedimientos que determinamos para reducir el riesgo de auditoría a un bajo nivel aceptable. Por consiguiente, es una función de la eficacia de un procedimiento de auditoría y de su aplicación por nosotros. Asuntos como los

siguientes ayudan a aumentar la efectividad de un procedimiento de auditoría y de su aplicación, y reducen la posibilidad de que pudiéramos seleccionar un procedimiento de auditoría inadecuado, aplicar mal un procedimiento de auditoría adecuado, o interpretar mal los resultados de la auditoría, la asignación apropiada del personal al equipo del trabajo, la aplicación de escepticismo profesional, y la supervisión y revisión del trabajo de auditoría realizado. Sin embargo, el riesgo de detección sólo se puede reducir, pero no eliminar, debido a las limitaciones inherentes de una auditoría. Por consiguiente, siempre existirá cierto riesgo de detección.

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría (MALDONADO, 2006, pág. 56).

Tras revisar varios conceptos de Riesgo de Detección se puede definir que es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de auditoría no detecten distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa.

#### **4.6.2.7 RIESGO DE AUDITORÍA**

El riesgo de auditoría es el riesgo de que expresemos una opinión inadecuada cuando los estados financieros contengan errores materiales. El riesgo de auditoría es una función del riesgo de error material y el riesgo de detección. El hecho de si se ha obtenido evidencia de auditoría suficiente y adecuada para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo, y así permitirnos llegar a conclusiones razonables en las cuales basar la opinión de los auditores, es un asunto de juicio profesional. (NIA 200).

En el juicio sobre lo que constituye evidencia de auditoría suficiente y adecuada influyen factores tales como los siguientes: la efectividad de las respuestas de la gerencia y los controles para abordar los riesgos, la experiencia obtenida durante las auditorías anteriores con respecto a errores potenciales similares, los resultados de los procedimientos de auditoría efectuados, incluyendo si dichos procedimientos de auditoría identificaron casos específicos de error, la fuente y confiabilidad de la

información disponible, la persuasión de la evidencia de auditoría, el entendimiento de la entidad y su ambiente, incluyendo el control interno de la entidad. (NIA 330).

MALDONADO (2006) define a la evaluación del riesgo de auditoría como el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso. El nivel de riesgo de auditoría suele medirse como mínimo, medio, bajo y alto. La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor.

En concordancia a lo que establece la NIA 200 se define al Riesgo de Auditoría como; el riesgo que el auditor asume durante la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas. El Riesgo de Auditoría es el resultado de multiplicar los riesgos: inherente, de control y de detección.

### **4.6.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Al término de cada Auditoría o ciclo de auditorías, los auditores confeccionaran un informe escrito, de presentación y contenido adecuados que garantice la comunicación formal y completa de los resultados y conclusiones de la Auditoría. Se comunicaran formalmente a la dirección de la empresa los resultados y conclusiones de la Auditoría (FERNANDEZ, 1997).

#### **4.6.3.1 BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA**

Una vez que el auditor ha identificado las desviaciones en el análisis de sus papeles de trabajo elabora un borrador del Informe de Auditoría con el fin de dar a conocer los hallazgos encontrados y determinar si fuera necesario aplicar procedimientos adicionales a fin de obtener mayor evidencia.

BARRIO (1999) sugiere determinar un formato y contenido estándar para el informe de los resultados, y seguirlo fielmente. El formato y contenido normalizado permite una mejora de su lectura y entendimiento de su contenido. Este informe debe ser preparado por el auditor jefe. El borrador del informe puede ser revisado por la

dirección del auditado, con el fin de evitar errores y malos entendidos. El auditor responsable de preparar el informe debe tener en cuenta de inmediato las observaciones hechas por la dirección del auditado al borrador del informe en el informe final, aunque sin disminuir la eficacia y posible impacto de la Auditoría.

#### **4.6.3.2 INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO**

El auditor debe preparar un informe escrito de los resultados de la Auditoría y de toda aquella información que pueda ayudar al utilizador del informe para realizar un plan eficaz de acciones correctoras.

La eficacia de la auditora y el alcance de los objetivos de la misma dependen en gran medida de la cuidadosa preparación del informe y de su adecuada comunicación y distribución.

El Formato general de los informes de auditoría y criterios generales de contenido, debe ser uniforme, y cumplirse en todas las Auditorías que se realicen. El informe no debe ser muy corto ni muy largo, debe mantener una descripción lógica y clara de los temas que han sido auditados, sin embargo se lo puede presentar con unas síntesis del informe, la cual debe ir en otro color de papel y pueden prepararse dos juegos; la que consta como parte propia del informe y otra que se anexa a las hojas sueltas para que el usuario la lleve en forma separada y la lea el momento más propicio. (MALDONADO, Auditoría de Gestión, 2006)

#### **4.7 INDICADORES DE GESTIÓN**

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos. (YANEL, 2006)

Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores aportando a la conformación de un banco de

indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.

#### **4.7.1 DEFINICIONES**

Los Indicadores de Gestión se clasifican de la siguiente manera:

**Indicadores cuantitativos.-** Son mediciones de datos concretos es decir valores y cifras establecidas como el resultado de las operaciones.

**Indicadores cualitativos.-** “Estos indicadores se pueden definir como la percepción de las personas para medir el impacto de un proyecto evaluando sus efectos a corto y largo plazo, ya que se analiza las oportunidades y amenazas del entorno organizacional”. (García, 2004)

#### **4.7.2 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES**

Los indicadores deben tener un conjunto de cualidades que los hagan utilizables por parte de los usuarios y son:

- Relevancia: deben ser útiles para la toma de decisiones de los gestores de la actividad a la que se refiere el indicador.
- Verificable: la interpretación de los mismos debe ser la misma para todos los usuarios.
- Cuantificables: se tiene que estimar por medio de cantidades numéricas.
- Coste/eficacia: que el beneficio del uso del indicador sea superior al coste de su cálculo e implantación. (García, 2004)

Para que los indicadores sean eficacias tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Susceptible de medición
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Justificable en relación con su costo – beneficio. (Franklin, 2007)

## **CAPÍTULO V**

### **“APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE LOS DEPARTAMENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA”**

#### **5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE AUDITORÍA**

La planificación preliminar tiene la finalidad de recopilar la información general y las principales actividades de la entidad a ser auditada, con el propósito de identificar las condiciones en las que se encuentra la empresa. La planificación preliminar consiste en un proceso que abarca la emisión de orden de trabajo, la aplicación de un programa general de auditoría y la emisión del reporte para conocimiento de los interesados. (Franklin, 2007).

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

##### **5.1.1 PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA**

A continuación el Programa Preliminar de Auditoría a ser aplicado en el análisis de los departamentos de la Cooperativa motivo de examen:

<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Programa Preliminar de AUDITORÍA</b> <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;">PP. 1</span> <b>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013</b>					
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener un amplio conocimiento de la empresa y el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.</li> <li>• Agrupar la documentación necesaria que nos permita formar un criterio sobre el departamento a evaluar.</li> </ul>					
N <sup>a</sup>	Procedimiento	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observ.
1	Visita previa a las instalaciones de la Cooperativa, para realizar la respectiva observación y realizar la cedula narrativa.	PP.1	A.R	1-12-2014	
2	Entrevistar a las autoridades y a los directores de las áreas a examinar.	PP.2	A.R	1-12-2014	
3	Obtener la documentación referente a la base legal de la empresa (estatutos, manuales de procedimientos, planificación estratégica, etc.).	PP.3	A.R	4-12-2014	
4	Obtener información de la actividad que realiza la Cooperativa	CAP.1	A.R	05-12-2014	

5	Solicitar la estructura orgánica de la Cooperativa Huaicana	PP.4	A.R	05-12-2014	
6	Realizar el análisis interno de la Cooperativa en lo referente a los procesos.	PP.5	A.R	06-12-2014	
7	Realizar la matriz de Riesgo Preliminar (RI)	PP.5	A.R	12-12-2014	
8	Evaluar el Riesgo Inherente	PP.6	A.R	15-12-2014	
9	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la auditoría de gestión.	PP.7	A.R	18-12-2014	
10	Elaborar el Plan Global de Auditoría.	PP.8	A.R	22-12-2014	
11	Recopilar documentación e información sobre el contrato de la auditoría.	-	A.R	25-12-2014	
12	Recibir la notificación de aceptación de los servicios de auditoría por parte de la Cooperativa Huaicana y elaborar el Contrato	-	A.R	27-12-2014	
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O. <b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano				<b>FECHA:</b> 1/12/2014 <b>FECHA:</b> 05/12/2014	

### 5.1.1.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p> <p><b>Cédula Narrativa – Visita Previa</b></p>	<p>Ref.: <b>PP.1</b> <b>1/2</b></p>
<p>El día 1 de Noviembre del 2014, siendo las 10:00 am se procedió a realizar una visita a los departamentos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Huaicana.</p> <p>La visita se realizó con autorización del Ing. Marcelo Pazmiño Gerente General de la Cooperativa. Se pudo observar espacios bien definidos para cada una de las áreas y equipos de trabajo que la constituyen, adecuado orden y limpieza en cada uno de ellos.</p> <p>El departamento se encuentra dividida en 2 áreas, el Comité de Crédito que se encarga del estudio y aprobación de las solicitudes de crédito de los asociados de la Cooperativa, liderado por el Supervisor de Crédito, quien tiene bajo su control un Jefe y oficial de Crédito, la segunda área; Cobranzas, se encarga de realizar todo el proceso de cobros de los préstamos que estén en mora ya sea mediante llamadas telefónicas a fin de fijar una fecha de pago de las cuotas vencidas o se encarga de gestionar el cobro mediante vía legal con apoyo del abogado de la Institución.</p> <p>El personal de la Cooperativa Huaicana usa uniforme todos los días de manera adecuada y usan identificaciones con sus datos personales y el detalle del departamento al cual pertenecen. En relación a sus horarios de ingreso, salida y almuerzo son monitoreados mediante un sistema de control de huella digital en el cual el empleado debe timbrar sus horarios a fin de controlar sus jornadas.</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.</p>	<p><b>FECHA:</b> 8 de Diciembre del 2014</p>	
<p><b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p><b>FECHA:</b> 8 de Diciembre del 2014</p>	

	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p> <p><b>Cédula Narrativa – Visita Previa</b></p>	<p>Ref.: <b>PP.1</b> <b>2/2</b></p>
<p>La Cooperativa Huaicana cuenta con escritorios personales y cada trabajador custodia las llaves de sus cancelas garantizando que los documentos, dinero, especies de valor sean responsabilidad exclusiva de cada empleado.</p>		
<p>De igual manera cuenta con una bodega en la que se encuentra archivados aquellos documentos de respaldo de años pasados y del actual a fin de tener almacenados el sustento de las operaciones que se han efectuado desde que la Cooperativa presta sus servicios en la parroquia de Nayón. En esta bodega también se encuentran los materiales y suministros que permiten el desarrollo de las actividades de la Institución.</p>		
<p>De la visita realizada a las instalaciones de la Cooperativa concluyo que los procesos efectuados en los departamentos tanto de Crédito como de 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><b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.</p>	<p><b>FECHA:</b> 8 de Diciembre del 2014</p>	
<p><b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano</p>	<p><b>FECHA:</b> 8 de Diciembre del 2014</p>	



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana  
Cía. Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre  
del 2013**

**ENTREVISTA**

Ref.:  
**PP.2**  
1/3

**Nombre del entrevistado:** Ing. Marcelo Pazmiño

**Cargo:** Gerente General de Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.

**Entrevistador:** Andrea Reyes O.

**Día previsto:** 1 de Noviembre del 2014.

**Hora solicitada:** 10:00 a.m.

**Lugar:** Instalaciones de la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.

• **¿Según su criterio cuál es la situación de la Cooperativa?**

La Cooperativa Huaicana desde sus inicios se he enfocado en brindar un servicio de calidad a sus socios logrando un crecimiento acelerado de la entidad, en la actualidad se ofrece servicios en la matriz ubicada en la parroquia de Nayón y sucursales ubicadas en Tanda, Puenbo y Cumbayá.

• **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que encuentra en la Cooperativa?**

La principal fortaleza de la Cooperativa es contar con personal capacitado y con el perfil necesario para cada puesto de trabajo con el objetivo de brindar un servicio adecuado a los socios entre las debilidades Huaicana Cía. Ltda., se enfrenta a una competencia de Cooperativas ya posicionadas en el mercado quienes ofrecen los mismos servicios a sus socios pero a menores tasas.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 7 de Diciembre del 2014

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 9 de Diciembre del 2014



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana  
Cía. Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre  
del 2013**

**ENTREVISTA**

Ref.:  
**PP.2**  
2/3

- **¿Se presenta al Directorio de manera oportuna la información sobre los créditos concedidos?**

Los departamentos de Crédito y Cobranzas en la Cooperativa son áreas críticas por lo que tratamos de mantener información real, actualizada y presentarla al Directorio de manera oportuna en las reuniones que se efectúan cada mes, con el objetivo de tomar decisiones en base a las cifras presentadas.

- **¿Se ha presentado un crecimiento en la cartera de la Cooperativa en los últimos años?**

Desde sus inicios la Cooperativa ha tenido un crecimiento importante; en relación al año pasado tuvimos un crecimiento del 25%, esto es beneficioso para la Institución ya que mejora su rentabilidad.

- **¿La Cooperativa cuenta con políticas a ser aplicadas en los departamentos de Crédito y Cobranzas?**

La Cooperativa cuenta con políticas para otorgar un Crédito y para el seguimiento de cobro del mismo, en ciertas ocasiones muchas de estas políticas no son aplicadas ya que al conceder un crédito se analiza la situación del socio solicitante y se les entrega en base a la situación real y los resultados del análisis previo a la concesión del mismo.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 7 de Diciembre del 2014

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 9 de Diciembre del 2014



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana  
Cía. Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre  
del 2013**

**ENTREVISTA**

Ref.:  
**PP.2**  
3/3

- **¿El personal de la Cooperativa es capacitado constantemente?**

La Cooperativa capacita al personal en base a las nuevas reformas y resoluciones aprobadas que modifiquen las condiciones de prestar el servicio a la sociedad, se mantiene una vinculación con empresas que ofertan este tipo de capacitaciones.

- **¿Cuáles son los aspectos que analiza el personal del departamento de Crédito para conceder un préstamo?**

El personal que conforma el departamento de Crédito analiza principalmente las 5` C de Crédito analizando la capacidad, carácter, capital, condiciones, capacidad y colateral del socio solicitante.

- **¿Se maneja información a nivel de deuda confiable?**

Podemos decir que la información previa a la obtención de un crédito es confiable ya que obtenemos el historial del socio registrada en el Buró de Crédito de todos los préstamos que ha obtenido, observando si ha tenido demora o morosidad en sus pagos.

- **¿Cuál es el procedimiento para recuperar la cartera vencida?**

El oficial de Crédito hace un seguimiento a los créditos otorgados y selecciona aquellos que se encuentran vencidos a la fecha de análisis, sobre los cuales se efectúan llamadas telefónicas a fin de establecer fechas de pago y en caso de no tener una respuesta positiva por parte del socio llevarlo a la vía legal con el abogado de la Cooperativa.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 7 de Diciembre del 2014

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 9 de Diciembre del 2014

 <p>REYES AUDIT CONSULTING</p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p> <p><b>Cédula Narrativa – Base Legal</b></p>	<p>Ref.: <b>PP.3</b> <b>1/3</b></p>
<p>Para el adecuado cumplimiento de funciones la Cooperativa Huaicana se basa en lo estipulado en la base legal interna y externa la que se encuentra detallada en el Capítulo II, pagina 14; a continuación el listado de la base usada por la Institución:</p>		
<p><b>Estatuto de la Cooperativa</b></p>		
<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N°. 01007 de 8 de septiembre del 2003, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 6615 de 17 de septiembre del 2003. Posteriormente adecua sus estatutos respondiendo a la nueva normativa vigente con fecha 9 de Septiembre de 2014, cuya estructura está conformada así:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título Primero.- Generalidades y Principios:</li> <li>▪ Título Segundo.- De los socios</li> <li>▪ Título Tercero.- Organización y Gobierno</li> <li>▪ Título Cuarto.- Régimen Económico:</li> <li>▪ Título Quinto.- Disposiciones Generales</li> </ul>		
<p><b>Reglamento Interno:</b></p>		
<p>El reglamento interno de trabajo aprobado el 10 de enero del 2002 regula todas las relaciones internas de la Cooperativa con el trabajador.</p>		
<p><b>Reglamento de Crédito:</b></p>		
<p>El presente reglamento se regirá por lo dispuesto en el Estatuto y en la normatividad vigente y aplicable a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana, aprobado el 9 de enero del 2014 su estructura está conformada así:</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.</p>	<p><b>FECHA:</b> 10 de Diciembre del 2014</p>	
<p><b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p><b>FECHA:</b> 12 de Diciembre del 2014</p>	



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana  
Cía. Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

**Cédula Narrativa – Base Legal**

Ref.:  
**PP.3**  
**2/3**

- Título I: De los principios del crédito
- Título II: Requisitos
- Título III: De las modalidades de crédito
- Título IV: Montos, plazos y condiciones
- Título V: De la amortización de los créditos
- Título VI: Política de intereses
- Título VII: De las garantías
- Título VIII: De la comisión de crédito
- Título IX: Del informe de gerencia

- **Reglamento de Caja:**

Aprobado el 15 de enero del 2014 por el Consejo de Administración de la Cooperativa Huaicana cuyo objetivo es establecer los deberes y responsabilidades del cajero o funcionario que brindará atención a los usuarios.

- **Reglamento Orgánico Funcional**

Aprobado el 09 de septiembre de 2014, a disposición de lo establecido en el artículo 35 del reglamento interno, el cual establece la elaboración de un reglamento orgánico funcional, que señale la estructura administrativa básica para el adecuado funcionamiento de la institución.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 10 de Diciembre del 2014

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 12 de Diciembre del 2014



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana  
Cía. Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

**Cédula Narrativa – Base Legal**

Ref.:  
**PP.3**  
3/3

**BASE LEGAL EXTERNA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana se encuentra bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y de su normativa que se detalla a continuación.

Ley de Economía Popular y Solidaria

Reglamento a la ley de economía popular y solidaria

Resoluciones superintendencia de economía popular y solidaria:

- Resolución N<sup>a</sup> MCDS-EPS-001-2014 (Regulación para adecuación de Estatutos de Cooperativas y Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria)
- Reforma a la Resolución No. SEPS-IEN-2013-023 relativa a la Contribución Anual Cooperativas de Ahorro y Crédito 28 de enero del 2014
- Catálogo Único de Cuentas (CUC) Aplicable a los Estados Financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector Financiero Popular y Solidario [Resolución N<sup>o</sup> SEPS-IFPS-2013-038 de 20 de junio del 2013. Reformada por la Resolución N<sup>o</sup> SEPS-IEN-2013-071 de 18 de diciembre del 2013].
- Resolución No. SEPS-IEN-2013-064; Tarifario de Servicios que Otorgan las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Código de Trabajo

Ley de Seguridad Social

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 10 de Diciembre del 2014

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 12 de Diciembre del 2014



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

**Cédula Narrativa – Estructura Organizacional**

Ref.:  
**PP.4**  
**1/1**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda., cuenta con tres organigramas estructural, funcional y personal, estos organigramas fueron representados gráficamente en:

- Capítulo II, Organigrama Estructural, Gráfica N<sup>a</sup> 1 página 22.
- Capítulo II, Organigrama Funcional, Gráfica N<sup>a</sup> 2 página 23.
- Capítulo II, Organigrama de Personal, Gráfica N<sup>a</sup> 3 página 39.

Los Organigramas se encuentran disponibles en la planificación estratégica de la Institución y las funciones a ser cumplidas por los trabajadores se detallan en el Reglamento Orgánico Funcional el cual detalla la normativa para la adecuada designación y cumplimiento de funciones dentro de la Organización el mismo que se implementó el 1 de enero del 2009.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 14 de Diciembre del 2014

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 14 de Diciembre del 2014

## 5.1.1.2 MEDICIÓN DEL RIESGO PRELIMINAR

 <div style="text-align: center;"> <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p> <p><b>Matriz de Riesgos de Auditoria</b></p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid red; padding: 5px; margin-top: 10px;">           Ref.:  <b>PP.5</b>   <b>1/2</b> </div>							
N°	Componentes	RIESGO INHERENTE		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
1	<b>Estructura Orgánica</b>	La Cooperativa Huaicana posee organigramas estructurados de manera adecuada, los mismos que son de uso privado es decir no son de conocimiento del personal de la Institución ni de sus socios.	Esto ocasiona que el personal de la Cooperativa no tenga un conocimiento adecuado de las funciones a ser desempeñadas a fin de cumplir los objetivos y metas de la Institución.			X	Pruebas de cumplimiento
2	<b>Manual de Crédito y Cobranzas</b>	El manual de Crédito es aplicado al 100% por el personal de la Cooperativa Huaicana.	La calificación de la cartera no se ve perjudicada por no aplicar procesos detallados en el manual.			X	Pruebas de Cumplimiento
3	<b>Selección de Personal</b>	Los puestos de trabajo son ocupados por personas que en su mayoría cumplen con el perfil solicitado, sin embargo un porcentaje de trabajadores no cumplen con dicho perfil.	El personal que no cumple con el perfil de puesto de la Institución ocasiona que no puedan prestar sus servicios de manera adecuada, por falta de experiencia y capacitación.		X		Pruebas de cumplimiento

		<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b> <b>Matriz de Riesgos de Auditoria</b>			<b>Ref.:</b> <b>PP.5</b> <b>2/2</b>	
4	<b>Aprovechamiento de Recursos</b>	La Cooperativa Huaicana cuenta con una adecuada optimización y aprovechamiento de sus recursos.	El uso adecuado de recursos y el aprovechamiento de los mismos permite a la Cooperativa optimizar tiempo y costos		X	Pruebas de cumplimiento
5	<b>Canales de información</b>	La Cooperativa Huaicana posee adecuados sistemas de información tanto internamente como externamente.	Comunicación oportuna entre empleados, socios y jefes de los departamentos lo que ayuda a darse cuenta de posibles riesgos futuros.		X	Pruebas de cumplimiento
6	<b>Indicadores</b>	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 a fin de monitorear oportunamente su rendimiento económico haciendo posible una toma de decisiones.		X	Pruebas de cumplimiento
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes.					<b>Fecha:</b> 15-12-2014	
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano					<b>Fecha:</b> 17-12-2014	

Componente	Calificación Subjetiva	Calificación Importancia	Factor Ponderación	Calificación Final
Estructura Orgánica	22,22	2	0.09	2.00
Manual de Cobranzas y	22,22	4	0.19	4.22
Selección de Personal	55,55	3	0.14	7,78
Aprovechamiento de Recursos	22,22	5	0.24	5.33
Canales de información	22,22	1	0.05	1.11
Indicadores	22,22	6	0.29	6.44
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>1</b>	<b>26.88</b>

Baja	Moderada	Alta	
15%-50%	51% -75%	76%-95%	<b>Confianza</b>
76 – 95%	51% -75%	15%-50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno del 26.88% (Riesgo Bajo).

<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.	<b>FECHA:</b> 19 de Diciembre del 2014
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano	<b>FECHA:</b> 19 de Diciembre del 2014



Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013

**Evaluación del Riesgo Inherente**

Ref.:  
**PP.6**  
1/1

	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Reporte Preliminar</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p>	<p>Ref.: <b>PP.7</b> <b>1/3</b></p>
<p>Ingeniero Marcelo Pazmiño Gerente General Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda. Presente.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>De la visita previa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda., se procede a realizar el estudio preliminar de los departamentos de Crédito y Cobranzas con el objetivo de determinar la eficacia y eficiencia con la cual se ejecutan estos procesos, obteniendo como resultados preliminares:</p> <p><b>*Estructura Orgánica</b></p> <p>La Cooperativa Huaicana posee organigramas estructurados de manera adecuada, los mismos que son de uso privado es decir no son de conocimiento del personal de la Institución ni de sus socios, ocasionando que el personal de la Cooperativa no tenga un conocimiento adecuado de las funciones a ser desempeñadas a fin de cumplir los objetivos y metas de la Institución.</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.</p>	<p><b>FECHA:</b> 22 de Diciembre del 2014</p>	
<p><b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p><b>FECHA:</b> 23 de Diciembre del 2014</p>	



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana  
Cía. Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Reporte Preliminar**

**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.7**  
**2/3**

**\* Manual de Crédito y Cobranzas**

La Cooperativa cuenta con manuales a ser aplicados en el departamento de Crédito y Cobranzas; estos manuales son puestos a conocimiento del personal y aplicados al 100% permitiendo que la calificación de la cartera de la Institución no se vea perjudicada por no aplicar procesos detallados el mismo.

**\*Selección de Personal**

El departamento de Recurso Humanos al tener una vacante disponible busca candidatos de conformidad con el perfil de puesto adecuado por lo que la Cooperativa cuenta con personal acorde a lo solicitado, sin embargo un porcentaje de trabajadores no cumplen con dicho perfil. El personal que no cumple con el perfil de puesto de la Institución ocasiona que no puedan prestar sus servicios de manera eficiente, por falta de experiencia y capacitación.

**\* Aprovechamiento de Recursos**

La Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., cuenta con una adecuada optimización y aprovechamiento de sus recursos, lo que le ha permitido ahorrar tiempo y costos los mismos que han sido usados en beneficio y desarrollo de la Institución como de la sociedad ya que brinda apoyo a unidades educativas y de salud.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 22 de Diciembre del 2014

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 23 de Diciembre del 2014



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana  
Cía. Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Reporte Preliminar  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.7**  
**3/3**

**\* Canales de Información**

La Cooperativa Huaicana posee adecuados sistemas de información tanto internamente como externamente, permitiendo una comunicación oportuna entre empleados, socios y jefes de los departamentos lo que ayuda a darse cuenta de posibles riesgos futuros; facilitando la resolución de los mismos y la toma de decisiones en beneficio de la Institución y sus asociados.

**\* Indicadores**

La Cooperativa aplica indicadores que le permiten evaluar, su liquidez, morosidad, rentabilidad patrimonial, solvencia, entre otros; dicho análisis permite evaluar el desempeño de la Cooperativa a fin de monitorear oportunamente su rendimiento económico haciendo posible una toma de decisiones.

De igual manera este análisis permite al Comité de Crédito evaluar su capacidad de otorgar créditos a sus socios, así como tomar estrategias que permitan brindar un servicio de calidad a la parroquia de Nayón.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 22 de Diciembre del 2014

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 23 de Diciembre del 2014

### 5.1.1.3 PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

 <p>REYES AUDIT CONSULTING</p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Plan Global de Auditoría</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p>	<p>Ref.: <b>PP.8</b> <b>1/8</b></p>
<p><b>Motivo de la Auditoría</b></p>		
<p>El propósito de la ejecución de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa Huaicana 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 ejecutar en los Departamentos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda., cumpliendo con las normas de auditoría, se llevará a cabo durante el período que inicia desde el 1 al 31 de enero del 2015, con un tiempo estimado de sesenta (220) horas hábiles.</p>		
<p><b>Objetivos de la Auditoría</b></p>		
<p><b>Objetivo General:</b></p>		
<p>Realizar una Auditoría de Gestión al proceso de los departamentos de Crédito y Cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana, la cual permita identificar, evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades, con la finalidad de mejorar las operaciones de la institución y tomar decisiones adecuadas.</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.</p>	<p><b>FECHA:</b> 5 de Enero del 2015</p>	
<p><b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p><b>FECHA:</b> 6 de Enero del 2015</p>	



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Plan Global de Auditoria  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.8**  
**2/8**

**Objetivos Específicos:**

- Elaborar la Planificación Preliminar y Específica con la finalidad de evaluar el Sistema de Control Interno y medir el riesgo de control.
- Aplicar indicadores de gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas para evaluar la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- Elaborar un informe de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los indicadores de gestión.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos a fin de identificar las deficiencias de los departamentos de crédito y cobranzas, para determinar los procedimientos aplicarse en la Auditoría de Gestión
- Emitir conclusiones y recomendaciones que permitan a los Directivos de la Cooperativa tomar decisiones en mejora de los procesos de Crédito y Cobro.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 5 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 6 de Enero del 2015

 <p>REYES AUDIT CONSULTING</p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Plan Global de Auditoria</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p>	<p>Ref.: <b>PP.8</b> <b>3/8</b></p>
<p><b>Conocimiento de la Empresa</b></p>		
<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito HUAICANA Cía. Ltda., es producto de la iniciativa de un pequeño grupo de personas pobladoras de la pujante parroquia de Nayón, quienes al determinar que el 94% de la población de la parroquia eran micro empresarios decidieron fundar una organización basada en la cooperación y ayuda mutua a los ciudadanos que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos.</p>		
<p>El 10 de junio del año 2000, esta sociedad de personas empiezan a ofrecer sus servicios a la parroquia que por su posición financiera inicial, se adaptó a la línea crediticia tradicional es decir recibir ahorros y depósitos que realicen sus socios, efectuar cobros y pagos, otorgar préstamos a sus asociados, brindar otros servicios y realizar diversas actividades para beneficio de sus socios y de la comunidad en general, respondiendo de esta manera a su objeto social.</p>		
<p>En el 2012 dejó de pertenecer a la Superintendencia de Bancos y Seguros y pasa a formar parte de la supervisión y control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante resolución SEPS – ROEPS-2013-000894 que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. De esta manera es cómo surge la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana, con una imagen corporativa que genera confianza, seguridad y credibilidad a sus usuarios.</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.</p>	<p><b>FECHA:</b> 5 de Enero del 2015</p>	
<p><b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p><b>FECHA:</b> 6 de Enero del 2015</p>	



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Plan Global de Auditoria  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.8**  
4/8

**Objetivos de la Empresa**

- Captar recursos económicos de los socios y promover su desarrollo económico y social mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.
- Brindar servicios complementarios de tipo personal y ayuda social
- Fomentar la Educación Cooperativa

**Base Legal**

**Normativa Interna:**

- Estatuto de la Cooperativa
- Reglamento Interno
- Reglamento de Crédito
- Reglamento de Caja
- Reglamento Orgánico Funcional

**Normativa Externa:**

- Ley 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

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 5 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 6 de Enero del 2015



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Plan Global de Auditoría  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.8**  
5/8

### **Técnicas aplicadas durante la Auditoría de Gestión**

Para efectos del desarrollo de la tesis nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

- Verificación ocular: instrumento principal utilizado la observación, a fin de mirar cómo se realizan las operaciones, comparar los hechos observados a fin de identificar similitudes o diferencias.
- Verificación verbal: basado en la comunicación, a fin de indagar mediante un cuestionario sobre aspectos motivo de examen.
- Verificación escrita: análisis, conciliaciones y confirmaciones de los saldos de las cuentas a ser auditadas.
- Verificación documental: se obtiene respaldos de las transacciones analizadas, ya que comprueba la legalidad de la documentación presentada por el ente auditado.
- Verificación Física: inspección tanto física como ocular de los bienes que posee el ente auditado a fin de conocer su existencia y legitimidad.

### **Distribución del tiempo de trabajo**

El tiempo para la ejecución de la Auditoría de Gestión en los departamentos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Huaicana se ha estimado en 220 horas en días hábiles distribuidos de la siguiente manera:

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 5 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 6 de Enero del 2015



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Plan Global de Auditoría  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.8**  
**6/8**

Actividades	Horas Programadas	Responsables
Planificación	25	A.R
Evaluación del Control interno	35	Equipo de Auditoría
Medición del Riesgo	30	
Programa de Auditoría	10	
Aplicación de procedimientos y técnicas de Auditoría, Papeles de Trabajo y Hallazgos.	80	
Comunicación de Resultados	25	
Seguimiento y Monitoreo	15	
<b>Total</b>	<b>220</b>	

**Recursos a ser utilizados**

La Auditoría de Gestión al departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Huaicana se realizará con los siguientes recursos:

**Recursos Humanos**

La Auditoría a la Cooperativa Huaicana será efectuada por un equipo de trabajo capacitado y con experiencia; conformado de la siguiente manera:

Nº	NOMBRE	CARGO	INICIALES
1	Andrea Reyes	Jefe de Auditoría	A.R
2	Jorge Paredes	Auditor Senior	J.P
3	Mishell Flores	Auditor Junior	M.F

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 5 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 6 de Enero del 2015



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Plan Global de Auditoría  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.8**  
7/8

**Recursos Materiales:**

Para el desarrollo de la Auditoría son necesarios los siguientes materiales:

⇒ **Equipos**

Descripción	Cantidad
Computadoras	3
Impresora	1
Engrampadora	1
Perforadora	1
Servicio de Fotocopiadora	

⇒ **Materiales**

Descripción	Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Papel Bond	Resma	3	5,00	15,00
Lápices	Unidad	3	25,00	0,75
Carpetas	Unidad	3	1,00	3,00
Borrador	Unidad	3	0,25	0,75
Corrector	Unidad	3	1,00	3,00
Separador de hojas	Unidad	15	0,10	1,50
Cartuchos de tinta	Unidad	2	25,00	50,00
<b>Total</b>				<b>75,50</b>

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 5 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 6 de Enero del 2015



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Plan Global de Auditoria  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.8**  
**8/8**

**Recursos Financieros:**

Los recursos financieros necesarios para el desarrollo del examen de Auditoría de Gestión a los departamentos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Huaicana y su debido cumplimiento de acuerdo al programa y según consta en el contrato de servicios suscrito entre las partes son de Tres mil quinientos dólares americanos (USD 3.500,00) más IVA.

Si está de acuerdo con los honorarios propuestos, se iniciara inmediatamente con el desarrollo de la Auditoría.

Ing. Marcelo Pazmiño  
Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 5 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 6 de Enero del 2015

#### 5.1.1.4 ACEPTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA

Ingeniera

Andrea Reyes

Gerente General

Reyes Audit Consulting S.A.

Presente.-

De mis consideraciones:

Una vez analizada la oferta profesional enviada por ustedes, la Directiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. 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 departamentos de Crédito y Cobranzas de la Institución por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013 a fin de mejorar los procesos que se efectúan en dichas áreas.

Atentamente,



---

Marcelo Pazmiño

Gerente General

Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.

### 5.1.1.5 CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Quito, 8 de enero del 2015

En la ciudad de Quito el 8 de enero del 2015 se decide suscribir el contrato de prestación de servicios de Auditoría; por una parte el Ing. Marcelo Pazmiño con C.I. 1756892139 en calidad de representante legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda., en adelante “la Compañía” y la Srta. Andrea Zulay Reyes Ortega Con C.I. 1723602999, en representación de Reyes Audit Consulting Cía. Ltda., domiciliada en Quito, calle las Toronjas Nª878-2 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 Huaicana Cía. Ltda., intermediadora financiera y la firma de Auditoría Reyes Audit Consulting Cía. Ltda., no tienen ningún vínculo.

Las partes concuerdan las siguientes cláusulas:

**Primera.- Objeto:** Reyes Audit Consulting se compromete a con la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., 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 220 horas de días hábiles desde la fecha de suscripción del mismo.

**Quinta.- Honorarios:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda., por la prestación de servicios de Auditoría de Gestión a los departamentos de Crédito y Cobranzas; pagará a Reyes Audit Consulting el valor de Tres mil quinientos dólares más IVA una vez que se cumple el plazo establecido en dicho contrato.

**Sexta.- Costos y Gastos:** Adicionalmente de los honorarios pagados a los auditores la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda., cubrirá los gastos no considerados dentro de los recursos financieros, humanos, detallados en los honorarios de los auditores. Dentro de estos gastos adicionales se considera materiales de papelería, fax, teléfono, a fin de cumplir con la Ejecución 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 10 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 Quito.



---

Ing. Marcelo Pazmiño  
Gerente General  
**Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.**



---

Srta. Andrea Reyes  
Gerente General  
**Reyes Audit Consulting Cía. Ltda.**

## **5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA**

La planificación específica identifica las actividades y procesos relevantes de la organización con la finalidad de ser analizados en la fase de ejecución, evaluar el control interno y elaborar los programas de auditoría al detalle.

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 o unidad administrativa. (NIA 315)

## **5.2.1 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA LOS**

### **DEPARTAMENTOS DE CRÈDITO Y COBRANZAS**

En el desarrollo de la planificación específica se determinan los procedimientos necesarios a fin de cumplir con los objetivos establecidos en la Auditoría de Gestión a la Cooperativa Huaicana.

#### **5.2.1.1 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA PARA LOS**

##### **DEPARTAMENTOS DE CRÈDITO Y COBRANZAS**

A continuación el Programa Específico de Auditoría a ser aplicado en el análisis de los departamentos de la Cooperativa motivo de examen:

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Programa Específico de Auditoría</b> <b>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013</b>					
N	Procedimiento	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observ
1	Elaboración de cédulas narrativas de los procesos de Crédito y Cobranzas	PE.1	A.R	5-01-2015	
2	Flujogramas de los procesos de Crédito y Cobranzas	PE.2	A.R	7-01-2015	
3	Elaborar el cuestionario de Control Interno	CC.1	A.R	9-01-2015	
4	Evaluar el riesgo inherente, control y detección de los departamentos de Crédito y Cobranzas	CC.2	A.R	13-01-2015	
5	Elaboración del Informe de Control Interno	PP.3	A.R	20-01-2015	
6	Programa de Auditoría de los departamentos de Crédito y Cobranzas.	PP.4	A.R	30-01-2015	
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O. <b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano			<b>FECHA:</b> 12/01/2015 <b>FECHA:</b> 12/01/2015		

### 5.2.1.2 Conocimiento Preliminar

 <p>REYES AUDIT CONSULTING</p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Narrativa Descripción de Procesos</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p>	<p>Ref.: <b>PE.1</b> <b>1/5</b></p>
<p><b>Concesión de Crédito</b></p> <p>La Cooperativa Huaicana desarrolla sus procesos de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Oficial de Crédito da a conocer los tipos de crédito a los cuales el socio dependiendo de sus necesidades puede adquirir.</li> <li>2. Entrega el documento en el cual se detalla los requisitos que debe presentar a fin de solicitar un crédito en la Cooperativa Huaicana.</li> <li>3. Procede a llenar la solicitud de Crédito del usuario o socio de la Cooperativa.</li> <li>4. Recibe los documentos entregados por el socio.</li> <li>5. Imprime los reportes de la Central de Riesgos.</li> <li>6. Verifica mediante llamadas telefónicas las referencias comerciales y la información otorgada por el socio en la solicitud de crédito.</li> <li>7. Verifica que el negocio exista, en la dirección indicada y por el tiempo establecido.</li> <li>8. Para los créditos hipotecarios se envía al perito evaluador la descripción del bien para el reevaluó del inmueble.</li> <li>9. Imprime la Ficha de análisis de crédito con los comentarios obtenidos de la revisión de documentos.</li> <li>10. Revisa la ficha de análisis de crédito junto a la solicitud de crédito.</li> <li>11. Si cumple con todos los requisitos proceda con el seguimiento a profundidad del análisis del socio, caso contrario solicita la corrección o el documento faltante dentro de los solicitados.</li> </ol>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.</p>	<p><b>FECHA:</b> 15 de Enero del 2015</p>	
<p><b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p><b>FECHA:</b> 16 de Enero del 2015</p>	



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Narrativa Descripción de Procesos  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PE.1**  
**2/5**

**Evaluación del Crédito**

1. El Oficial de Crédito verifica en la Central de Riesgos los antecedentes de pago de deudas que tenga el socio con instituciones financieras u otros acreedores comerciales a fin de corroborar que el cliente no presenta a la fecha morosidad.
2. Ingresa los datos proporcionados por el cliente en la solicitud de crédito en el sistema de la Cooperativa Huaicana y efectúa el modelo scoring.
3. Evalúa la situación financiera del cliente, ya que las cuotas no deberán exceder el 50% de los ingresos brutos mensuales menos los gastos familiares.
4. Realiza una evaluación cuantitativa del negocio.
5. Elabora el informe final sobre la situación del cliente solicitante del crédito.
6. El Jefe de Crédito revisa el expediente del cliente.
7. Si no hay observaciones para negar la solicitud de crédito envía el expediente al departamento legal para su revisión.
8. El Asesor Legal revisa la documentación en relación a las garantías presentadas por parte del socio solicitante del crédito.
9. Coloca firmas de responsabilidad en el Informe de aprobación de crédito.
10. Envía el expediente de crédito al departamento de cumplimiento para su revisión.
11. El Oficial de Cumplimiento revisa y analiza el expediente de crédito, a fin de detectar riesgos en otorgar el crédito al socio.
12. Si no se detectan riesgos coloca su firma de responsabilidad en el medio de aprobación.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 15 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 16 de Enero del 2015



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Narrativa Descripción de Procesos  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PE.1**  
**3/5**

13. Ingresar al sistema de la Cooperativa Huaicana y aprueba el crédito.

**Aprobación del Crédito**

1. El oficial de Crédito Imprime el pagaré previo a la entrega del crédito al socio de la Cooperativa.
2. Registra los datos personales y las firmas del deudor y garante del crédito en el pagaré para su respectiva legalización.
3. Solicita al socio la firma de aprobación de bloqueo de fondos en la cuenta de ahorros.
4. Solicita al socio la firma de autorización para que se le debite de forma mensual las cuotas a ser canceladas.
5. Solicita la firma de autorización para efectuar consultas en la Central de Riesgos a fin de conocer su capacidad de pago sobre el crédito otorgado.
6. El Jefe de Crédito efectúa el desembolso del dinero y acredita en la cuenta de ahorros del socio solicitante del crédito o entrega mediante cheque.
7. Entrega al socio copias de las tablas de amortización a fin de que conozca los montos y fechas que debe efectuarse los pagos.

**Seguimiento del Crédito**

8. El Oficial de Crédito recopila los documentos del crédito otorgado y guarda con el nombre del socio en el archivo de crédito.
9. Solicita el detalle del monto otorgado al socio y la información sobre el uso al que estaban destinados los fondos entregados.
10. Realiza una visita a la persona beneficiaria del crédito a fin de constatar que el dinero otorgado fue usado de acuerdo a lo indicado por el socio solicitante en la solicitud de crédito aprobada.
11. Realiza un informe sobre el destino del crédito otorgado, en el cual se detallan las observaciones de si se ha cumplido con el destino para el cual se solicitó dicho crédito o si el dinero se ha utilizado para otros fines.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 15 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 16 de Enero del 2015

 <p>REYES AUDIT CONSULTING</p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Narrativa Descripción de Procesos</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p>	<p>Ref.: <b>PE.1</b> <b>4/5</b></p>
<p>El proceso de cobro una vez que ha vencido el plazo de pago de las cuotas mensuales por parte del socio que solicitó un crédito, de conformidad con el siguiente detalle:</p>		
<p><b>Calificación de la cartera vencida</b></p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Oficial de Crédito analiza los créditos concedidos a los socios de la Cooperativa</li> <li>2. Determina los créditos que se encuentran en mora o con plazo de pago vencido.</li> <li>3. Establece índices o porcentajes de cada uno de los créditos incobrables.</li> <li>4. Establece la acción de cobro dependiendo de los días vencidos de pago.</li> <li>5. El Jefe de Crédito elabora una agenda de actividades a fin de recuperar la cartera vencida.</li> <li>6. Recopila la información y documentos necesarios para el cobro de cada crédito vencido.</li> </ol>		
<p><b>Operaciones de Cobro</b></p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Jefe de Crédito Realiza una llamada telefónica al socio que no ha efectuado su pago dentro de los 5 primeros días de plazo vencido.</li> <li>2. Registra la llamada efectuada con la respuesta obtenida por parte del socio de la Cooperativa.</li> <li>3. Revisa si el socio acudió a efectuar el pago dentro de la fecha indicada.</li> <li>4. Si el pago ha sido realizado por parte del socio la cajera emite el respectivo comprobante de pago.</li> <li>5. Si el socio no se acercó a cancelar el valor adeudado, se realiza una visita en el domicilio a fin de establecer una fecha de pago.</li> <li>6. Realiza un informe si no existe una respuesta favorable y entrega la documentación al asesor legal de la Cooperativa.</li> </ol>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.</p>	<p><b>FECHA:</b> 15 de Enero del 2015</p>	
<p><b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p><b>FECHA:</b> 16 de Enero del 2015</p>	



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Narrativa Descripción de Procesos  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PE.1**  
5/5

**Provisión de cartera vencida**

7. El asesor Legal emite una notificación llamando la atención del socio a fin de que se acerque dentro de un plazo establecido a cancelar la deuda pendiente.
8. Inicia el proceso legal (juicio) a fin de poder recuperar el crédito vencido.
9. Si existe una respuesta favorable para la Cooperativa se determinan los montos a cobrar por concepto de mora.
10. Si no existe una respuesta favorable envía la deuda a cuentas incobrables.
11. El Supervisor de Cobranzas determina el impacto de la incobrabilidad de los créditos vencidos para la Cooperativa.
12. Da a conocer los resultados obtenidos al Comité de Crédito y de Cumplimiento.

**Actualización de cartera vencida**

1. El Oficial de Crédito actualiza mes a mes la cartera vencida.
2. Informa al Comité de Cumplimiento sobre los créditos que han sido recuperados y los que se mantienen como incobrables.
3. Establece índices de recuperación de la cartera.
4. El Jefe de Crédito determina el grado de que tan eficiente es recuperar la cartera de la Cooperativa.
5. Si es eficiente mantiene el programa de recuperación de cartera planteado.
6. Si no es eficiente plantea nuevas políticas de cobro.
7. Da a conocer al Comité de Crédito dichas políticas de cobro a fin de disminuir la cartera.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 15 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 16 de Enero del 2015



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.**

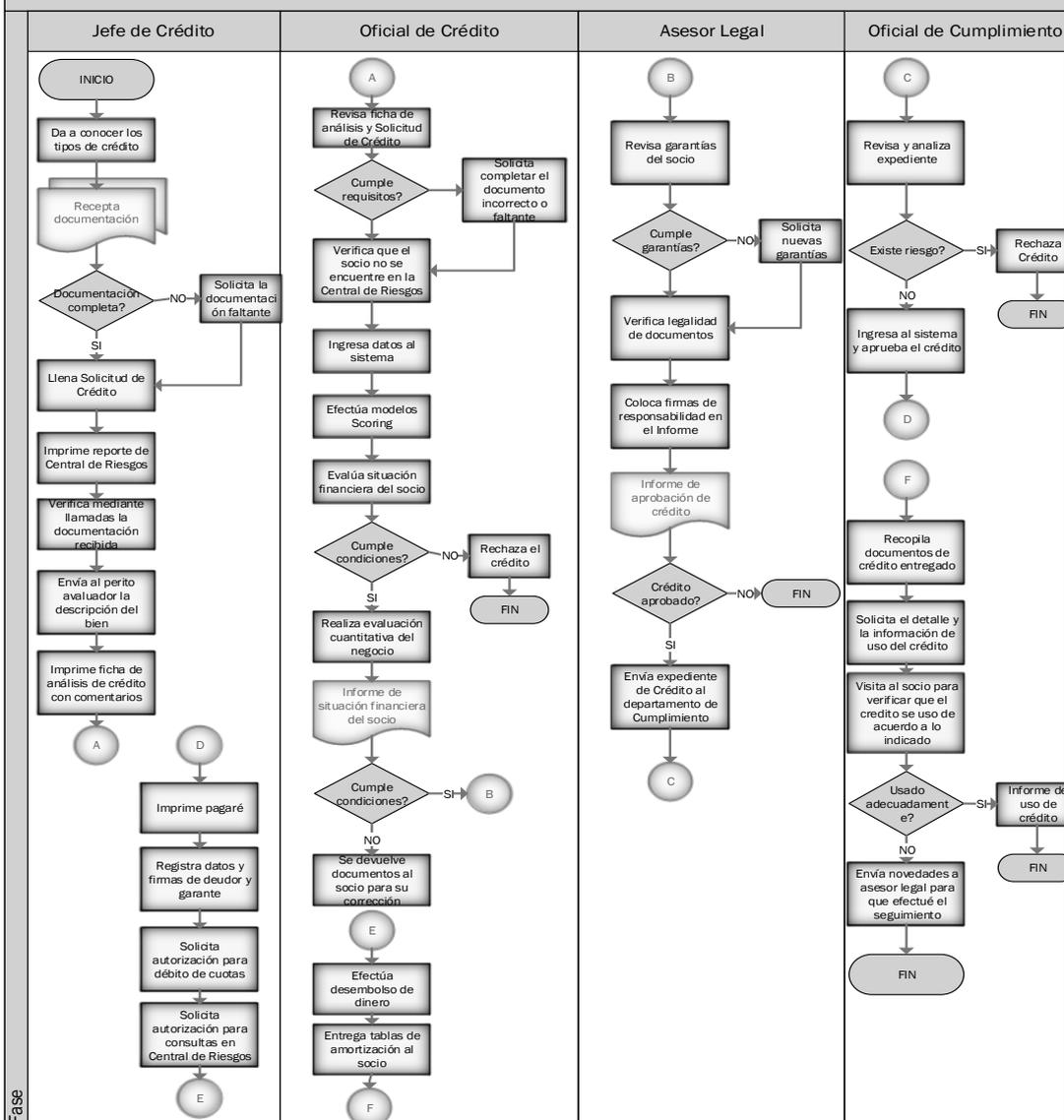
**AUDITORIA DE GESTION**

**Flujogramas departamento Crédito y Cobro  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013**

Ref.:  
**PE.2**  
1/2

**Área de Crédito**

**AREA DE CRÉDITO**



ELABORADO POR: Andrea Reyes O.

FECHA: 18 de Enero del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 19 de Enero del 2015



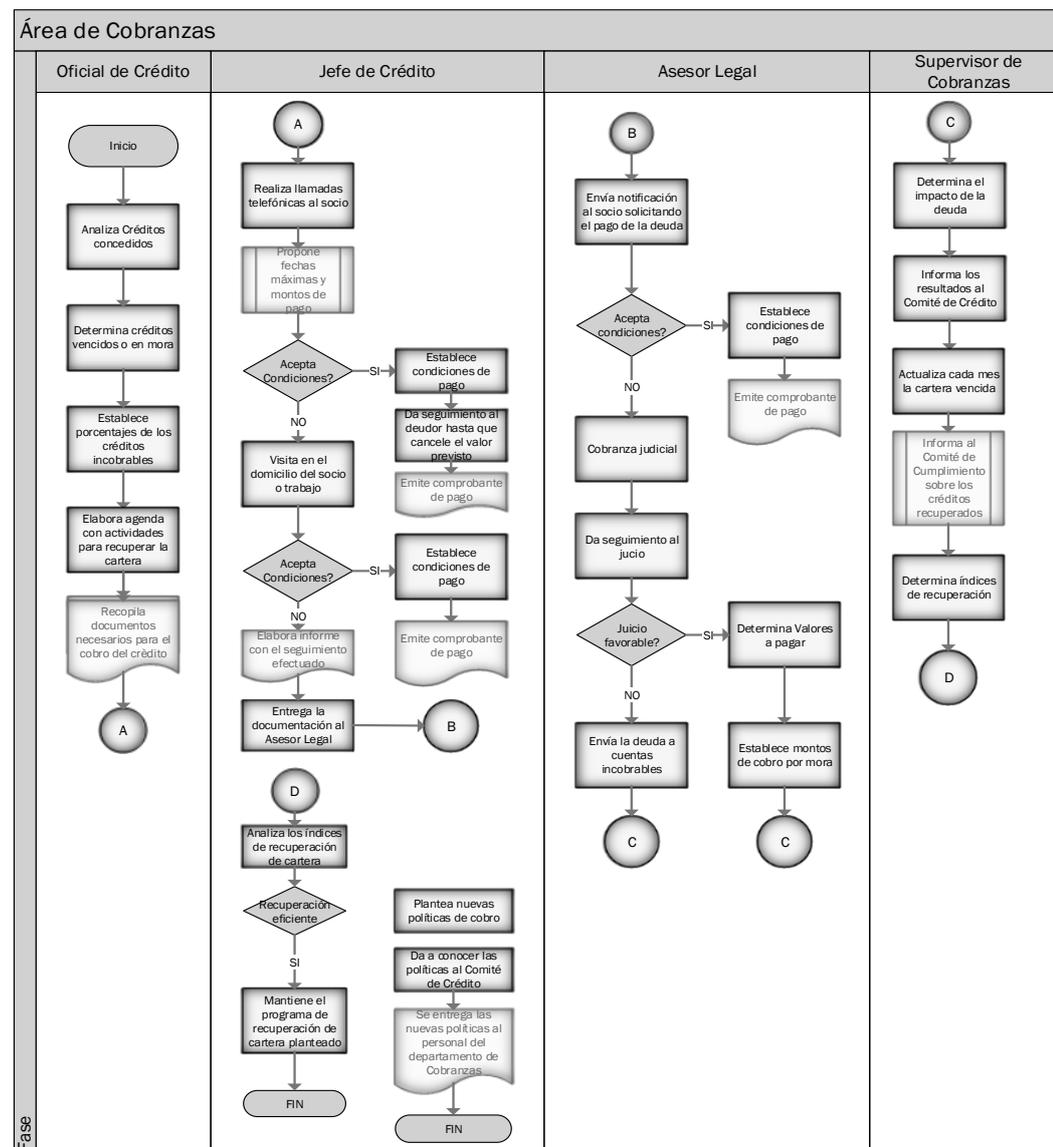
**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTION**

**Flujogramas departamento Crédito y Cobro  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013**

Ref.:  
**PE.2**  
2/2

**Área de Cobranzas**



ELABORADO POR: Andrea Reyes O.

FECHA: 18 de Enero del 2015

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 19 de Enero del 2015

## 5.2.1.2 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

N	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
<b>Ambiente de Control</b>						
1	¿La Cooperativa cuenta con un Código de conducta y ha sido entregado al personal?	X		10	10	
2	¿El manual de funciones se encuentra a disposición del personal de la Cooperativa?		X	10	0	Los manuales son entregados por una sola vez cuando el empleado se incorpora a la organización para que los lea y devuelva al finalizar la inducción.
3	¿El personal de la Cooperativa es capacitado constantemente y se preocupan por su formación profesional?	X		10	10	
4	¿El desempeño de la Cooperativa es analizado con frecuencia?	X		10	10	
5	¿La Cooperativa cuenta con una estructura basada en el manual de funciones?	X		10	10	
<b>Establecimiento de Objetivos</b>						
6	¿Los objetivos de la Cooperativa están bien definidos orientados al cumplimiento de las metas?	X		10	10	
7	¿Se cumple con lo establecido en las NIIF'S y son aplicadas en forma adecuada?	X		10	10	
<b>Identificación de Eventos</b>						
8	¿Se verifica la legalidad de la información presentada por los garantes y solicitantes de un crédito?	X		10	10	
9	¿Los riesgos identificados se discuten directamente con el gerente general de la Cooperativa?	X		10	10	
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.				<b>FECHA:</b> 22 de Enero del 2015		
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano				<b>FECHA:</b> 24 de Enero del 2015		



Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Cuestionario de Control Interno

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

Ref.:  
**CC.1**  
1/3

No	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
10	¿Para renovar un Crédito se solicita nuevamente las firmas de los garantes?		X	10	0	Las garantías no son renovadas lo que ha generado conflictos con los garantes de créditos otorgados
<b>Evaluación de Riesgos</b>						
11	¿Los riesgos identificados son analizados y se toman acciones a fin de mitigarlos?	X		10	10	
<b>Respuesta al Riesgo</b>						
12	¿La Cooperativa cuenta con controles que asegure que las acciones de la Dirección sean efectivas?	X		10	10	
13	¿El personal de la Cooperativa se anticipa a cambios que afecten a la Entidad?	X		10	10	
<b>Actividades de Control</b>						
14	¿Se tienen calendarizada las deudas pendientes de cobro y se monitorea su cumplimiento?	X		10	10	
15	¿La gestión de cobro del Departamento Legal es oportuna?	X		10	10	
16	¿La documentación de los créditos otorgados es archivada y custodiada de manera adecuada?	X		10	10	
<b>Información y Comunicación</b>						
17	¿Los departamentos de Crédito y Cobranzas cuentan con Manuales actualizados?	X		10	10	
18	¿Se cumple con todos los requisitos para otorgar un crédito a un socio de la Cooperativa?	X		10	10	
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.				<b>FECHA:</b> 22 de Enero del 2015		
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano				<b>FECHA:</b> 24 de Enero del 2015		



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana  
Cía. Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Cuestionario de Control Interno**  
**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**CC.1**  
**2/3**



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana  
Cía. Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Cuestionario de Control Interno  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**CC.1**  
3/3

No	PREGUNTAS	SI	NO	CALF.		OBSERVACIONES
				OP.	OB.	
19	¿El sistema de la Cooperativa esta parametrizado para que el personal de cada área tenga acceso solo a lo que le corresponde?	X		10	10	
<b>Monitoreo</b>						
20	¿Son supervisadas las actividades desempeñadas por el personal de la Cooperativa?	X		10	10	
21	¿El Comité de Crédito se reúne contantemente y analiza la cartera vencida?		X	10	0	Al año se efectúan 8 reuniones a fin de analizar la cartera vencida
	<b>Total</b>			<b>210</b>	<b>180</b>	
ELABORADO POR: Andrea Reyes O.				FECHA: 22 de Enero del 2015		
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano				FECHA: 24 de Enero del 2015		

### 5.2.1.3 MEDICIÓN DEL RIESGO

	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Medición de Riesgos</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p>	Ref.: <b>CC.2</b> <b>1/2</b>
---	--	------------------------------------

	Ponderación (Óptimo)	Calificación (Obtenido)
Preguntas	210	180

**Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{180}{210} \times 100 = 86\%$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 86 = 14\%$$

Baja	Moderada	Alta	
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	<b>Confianza</b>
76 - 95%	51% - 75%	15% - 50%	<b>Riesgo</b>
Alto	Moderado	Bajo	

**Interpretación de Resultados:**

De conformidad con los resultados del desarrollo del Cuestionario de Control Interno se determina que la Cooperativa cuenta con un nivel de confianza alto del 86% en consecuencia su nivel de Riesgo es bajo con un 14%.

<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.	<b>FECHA:</b> 26 de Enero del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano	<b>FECHA:</b> 27 de Enero del 2015



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana  
Cía. Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Medición de Riesgos  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**CC.2**  
**2/2**

- **Riesgo inherente:** El riesgo inherente tomando en cuenta la naturaleza del negocio del proceso de Crédito y Cobranzas identificado en la visita preliminar es de un 26.88%.
- **Riesgo de detección:** Tomando en consideración la experiencia del equipo de Auditoría se establece un riesgo de detección del 12%.
- **Riesgo de auditoría:**

$$RA = (RI * RC * RD) * 100$$

$$NC = (0, 2688 * 0, 14 * 0, 12) * 100$$

$$NC = 0.45\%$$

**Interpretación de Resultados:**

Una vez determinado el Riesgo de Auditoría se concluye que el 0,45% es el riesgo que los auditores están dispuestos a asumir en la ejecución de su trabajo.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 26 de Enero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 27 de Enero del 2015

### 5.2.1.4 HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b>	<b>Ref.: HA CI.1</b>
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>Hoja de Hallazgos Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b>		
<b>TÍTULO:</b> Difusión de manuales de funciones al personal de la Cooperativa		
<b>Condición:</b> Después de la observación realizada se verificó que la Cooperativa Huaicana cuenta con manuales de funciones los mismos que son puestos a conocimiento del personal por única vez en la inducción, los manuales no se encuentran a libre disposición de los trabajadores.		
<b>Criterio:</b> El Manual de funciones debe ser difundido y encontrarse al alcance de los trabajadores de la Cooperativa con el fin de que tengan claro sus funciones y responsabilidades dentro de la Institución con el objetivo de no duplicar las funciones e incurrir en tiempo innecesario o incumplimiento de las metas de la Cooperativa.		
<b>Causa:</b> Esta situación se origina ya que la Cooperativa Huaicana tenía a disposición de los trabajadores los manuales de funciones, sin embargo estos fueron mal manipulados y se extraviaron por lo que el Gerente General de la Institución decidió que sean de uso exclusivo del nivel Directivo y estos sean entregados solo en la inducción.		
<b>Efecto:</b> Esto produjo un retraso e incumplimiento de algunas actividades, ya que los trabajadores duplicaban las actividades provocando pérdidas del 1% en los resultados del giro del negocio, y disgustos en los socios de la Institución.		
<b>Conclusión:</b> Después de haber realizado un seguimiento cercano, se llegó a concluir que debido a que la Cooperativa no tiene a disposición del personal los manuales de funciones debido a que se les daba una manipulación inadecuada se presentó un retraso e incumplimiento de algunas actividades, ya que los trabajadores duplicaban las actividades provocando pérdidas del 1% en los resultados del giro del negocio, y disgustos en los socios de la Institución.		
<b>Recomendación:</b> 1.- Al Gerente General: Pondrá a disposición del personal el manual de funciones, para evitar el desconocimiento de por parte de los trabajadores de la Cooperativa y evitar que no exista coordinación de actividades entre los departamentos, con el fin de cumplir los objetivos previstos por la empresa.		
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.	<b>FECHA:</b> 29 de Enero del 2015	
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 31 de Enero del 2015	

 <p>REYES AUDIT CONSULTING</p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Hoja de Hallazgos</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p>	<p>Ref.: <b>HA</b> <b>CI.2</b></p>
<p><b>TITULO:</b> Garantías no renovadas</p> <p><b>Condición:</b> El personal del departamento de Crédito para renovar un crédito no solicita nuevamente las firmas de los garantes, y los créditos son otorgados usando la documentación entregada en el primer crédito solicitado por el socio de la Institución.</p> <p><b>Criterio:</b> El Reglamento de Crédito en su Título VII “De las garantías”; establece que para entregar un crédito el socio solicitante debe entregar como mínimo una garantía dependiendo del monto solicitado, en caso de renovación de créditos se deberá entregar toda la documentación actualizada, tanto del socio como del garante y se deberá receptor las firmas en compromiso del crédito otorgado.</p> <p><b>Causa:</b> Esta situación se origina ya que el personal de la Cooperativa en renovación de créditos no solicita nuevamente los requisitos para otorgar el mismo al socio solicitante y a sus garantes, simplemente si el socio no ha tenido un registro de atraso o incumplimiento de pago de las cuotas del préstamo otorgado se renueva el crédito.</p> <p><b>Efecto:</b> Esto produjo inconformidad en los garantes de los créditos ya que en ciertos casos en la renovación del crédito el socio solicitante no cancelaba a tiempo sus cuotas y se efectuaba un llamado de atención al garante, provocando que la cartera vencida se incrementa en un 2% en relación al año anterior ya que los garantes manifiestan que no cancelaran un crédito por el cual no solicitaron su firma de autorización.</p> <p><b>Conclusión:</b> Después de haber realizado un seguimiento cercano, se llegó a concluir que debido a que el personal de la Cooperativa no actualiza la documentación y firmas de los garantes en renovación de un crédito incumpliendo lo establecido en el Reglamento de Crédito; Título VII “De las garantías; se ha incrementado la cartera vencida en un 2% en relación al año anterior ya que los garantes manifiestan que no cancelaran un crédito por el cual no solicitaron su firma de autorización.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p>1.- Al Jefe de Crédito: No Renovará los créditos que no entreguen la documentación actualizada a la fecha solicitada así como las firmas de garantes y del socio de la Institución.</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.</p>	<p><b>FECHA:</b> 29 de Enero del 2015</p>	
<p><b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p><b>FECHA:</b> 31 de Enero del 2015</p>	

 <p>REYES AUDIT CONSULTING</p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b></p> <p><b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Hoja de Hallazgos</b> <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p>	<p>Ref.: <b>HA</b> <b>CI.3</b></p>
<p><b>TÍTULO:</b> Falta de comunicación sobre la cartera vencida</p>		
<p><b>Condición:</b> Después de la observación realizada se verificó que el Comité de Crédito efectúa 8 reuniones anuales con el gerente General y los Jefes de agencias de sucursales con el fin de revisar los créditos otorgados y tomar decisiones sobre la cartera vencida.</p>		
<p><b>Criterio:</b> De conformidad con Reglamento de Crédito en su Título VIII “De la comisión de crédito”; establece que el personal que conforma dicho comité debe reunirse por lo menos 12 veces al año con el Gerente General y los Jefes de Crédito con el objetivo de analizar las situaciones que pongan en riesgos a la Cooperativa y tomar decisiones que logren una cartera de crédito sana.</p>		
<p><b>Causa:</b> Esta situación se origina ya que el Jefe de Crédito de la casa matriz de la Cooperativa efectúa reuniones en concordancia a las necesidades que se presenten en el departamento, y no se realizan sesiones solo por control de las actividades realizadas en la Institución.</p>		
<p><b>Efecto:</b> Este incumplimiento ha ocasionado una falta de comunicación dentro del departamento ocasionando el incremento de \$5.000 de la cartera vencida en relación al año anterior.</p>		
<p><b>Conclusión:</b> Después de haber realizado un seguimiento cercano, se llegó a concluir que debido a que el Comité de Crédito se reúne 8 veces al año incumpliendo lo establecido en el Reglamento de Crédito en su Título VIII “De la comisión de crédito”; el cual establece que el personal que conforma dicho comité debe reunirse por lo menos 12 veces al año con el Gerente General y los Jefes de Crédito con el objetivo de analizar las situaciones que pongan en riesgos a la Cooperativa y tomar decisiones que logren una cartera de crédito sana, se ha incrementado en \$5.000 la cartera vencida en relación al año anterior.</p>		
<p><b>Recomendación:</b></p> <p>1.- Al Jefe de Crédito: Convocará a reuniones con el Gerente General y jefes de agencias sucursales a fin de solucionar de manera oportuna las controversias presentadas y tener un mayor control de los créditos otorgados y la cancelación de los mismos.</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.</p>	<p><b>FECHA:</b> 29 de Enero del 2015</p>	
<p><b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p><b>FECHA:</b> 31 de Enero del 2015</p>	

### **5.2.1.5 INFORME DE CONTROL INTERNO**

Ing.

Marcelo Pazmiño

Gerente General

Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana

Presente.-

Estimado:

En la ejecución de nuestra auditoría a los departamentos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana, por el periodo comprendido del 1 de enero, analizamos su estructura de control interno, con el fin de determinar procedimientos de auditoría adecuados que permitan emitir recomendaciones a los procesos.

El análisis del control interno nos ha permitido identificar áreas que puedan afectar el giro normal de la Cooperativa por lo que en el presente Informe se incluye conclusiones y recomendaciones en relación con asuntos operativos y administrativos.

Este informe está dirigido únicamente para uso e información de los Jefes, e integrantes de los Departamentos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa.

### **RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

#### **1.1 Difusión de manuales de funciones al personal de la Cooperativa**

Después de la observación realizada se verificó que la Cooperativa Huaicana cuenta con manuales de funciones los mismos que son puestos a conocimiento del personal por única vez en la inducción, los manuales no se encuentran a libre disposición de los trabajadores.

El Manual de funciones debe ser difundido y encontrarse al alcance de los trabajadores de la Cooperativa con el fin de que tengan claro sus funciones y responsabilidades

dentro de la Institución con el objetivo de no duplicar las funciones e incurrir en tiempo innecesario o incumplimiento de las metas de la Cooperativa.

Esta situación se origina ya que la Cooperativa Huaicana tenía a disposición de los trabajadores los manuales de funciones, sin embargo estos fueron mal manipulados y se extraviaron por lo que el Gerente General de la Institución decidió que sean de uso exclusivo del nivel Directivo y estos sean entregados solo en la inducción.

Esto produjo un retraso e incumplimiento de algunas actividades, ya que los trabajadores duplicaban las actividades provocando pérdidas del 1% en los resultados del giro del negocio, y disgustos en los socios de la Institución.

### **Conclusión:**

Después de haber realizado un seguimiento cercano, se llegó a concluir que debido a que la Cooperativa no tiene a disposición del personal los manuales de funciones debido a que se les daba una manipulación inadecuada se presentó un retraso e incumplimiento de algunas actividades, ya que los trabajadores duplicaban las actividades provocando pérdidas del 1% en los resultados del giro del negocio, y disgustos en los socios de la Institución.

### **Recomendación:**

Al Gerente General:

Pondrá a disposición del personal el manual de funciones, para evitar el desconocimiento de por parte de los trabajadores de la Cooperativa y evitar que no exista coordinación de actividades entre los departamentos, con el fin de cumplir los objetivos previstos por la empresa.

### **1.2 Garantías no renovadas**

El personal del departamento de Crédito para renovar un crédito no solicita nuevamente las firmas de los garantes, y los créditos son otorgados usando la documentación entregada en el primer crédito solicitado por el socio de la Institución.

El Reglamento de Crédito en su Título VII “De las garantías”; establece que para entregar un crédito el socio solicitante debe entregar como mínimo una garantía dependiendo del monto solicitado, en caso de renovación de créditos se deberá entregar toda la documentación actualizada, tanto del socio como del garante y se deberá receptor las firmas en compromiso del crédito otorgado.

Esta situación se origina ya que el personal de la Cooperativa en renovación de créditos no solicita nuevamente los requisitos para otorgar el mismo al socio solicitante y a sus garantes, simplemente si el socio no ha tenido un registro de atraso o incumplimiento de pago de las cuotas del préstamo otorgado se renueva el crédito.

Esto produjo inconformidad en los garantes de los créditos ya que en ciertos casos en la renovación del crédito el socio solicitante no cancelaba a tiempo sus cuotas y se efectuaba un llamado de atención al garante, provocando que la cartera vencida se incrementa en un 2% en relación al año anterior ya que los garantes manifiestan que no cancelaran un crédito por el cual no solicitaron su firma de autorización.

### **Conclusión:**

Después de haber realizado un seguimiento cercano, se llegó a concluir que debido a que el personal de la Cooperativa no actualiza la documentación y firmas de los garantes en renovación de un crédito incumpliendo lo establecido en el Reglamento de Crédito; Título VII “De las garantías; se ha incrementado la cartera vencida en un 2% en relación al año anterior ya que los garantes manifiestan que no cancelaran un crédito por el cual no solicitaron su firma de autorización.

### **Recomendación:**

Al Jefe de Crédito:

No renovará los créditos que no entreguen la documentación actualizada a la fecha solicitada así como las firmas de garantes y del socio de la Institución.

### **1.3 Falta de comunicación sobre la cartera vencida**

Después de la observación realizada se verificó que el Comité de Crédito efectúa 8 reuniones anuales con el gerente General y los Jefes de agencias de sucursales con el fin de revisar los créditos otorgados y tomar decisiones sobre la cartera vencida.

De conformidad con Reglamento de Crédito en su Título VIII “De la comisión de crédito”; establece que el personal que conforma dicho comité debe reunirse por lo menos 12 veces al año con el Gerente General y los Jefes de Crédito con el objetivo de analizar las situaciones que pongan en riesgos a la Cooperativa y tomar decisiones que logren una cartera de crédito sana.

Esta situación se origina ya que el Jefe de Crédito de la casa matriz de la Cooperativa efectúa reuniones en concordancia a las necesidades que se presenten en el departamento, y no se realizan sesiones solo por control de las actividades realizadas en la Institución.

Este incumplimiento ha ocasionado una falta de comunicación dentro del departamento ocasionando el incremento de \$5.000 de la cartera vencida en relación al año anterior.

### **Conclusión:**

Después de haber realizado un seguimiento cercano, se llegó a concluir que debido a que el Comité de Crédito se reúne 8 veces al año incumpliendo lo establecido en el Reglamento de Crédito en su Título VIII “De la comisión de crédito”; el cual establece que el personal que conforma dicho comité debe reunirse por lo menos 12 veces al año con el Gerente General y los Jefes de Crédito con el objetivo de analizar las situaciones que pongan en riesgos a la Cooperativa y tomar decisiones que logren una cartera de crédito sana, se ha incrementado en \$5.000 la cartera vencida en relación al año anterior.

### **Recomendación:**

Al Jefe de Crédito:

Convocará a reuniones con el Gerente General y jefes de agencias sucursales a fin de solucionar de manera oportuna las controversias presentadas y tener un mayor control de los créditos otorgados y la cancelación de los mismos.

**Atentamente,**



---

**Andrea Zulay Reyes Ortega**  
**Auditor Externo**

**REYES AUDIT CONSULTING CIA. LTDA.**

## 5.2.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE CRÉDITO

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huacana Cía. Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Programa de Ejecución de AUDITORÍA</b> <b>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013</b> <div style="float: right; border: 1px solid red; padding: 2px;"><b>PP 1/2</b></div>					
N	Actividades a realizarse	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observ
	Créditos otorgados a nuevos socios				
1	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Solicitar al Jefe de Crédito el número de créditos concedidos y determinar el porcentaje de clientes nuevos.	PP.1	A.R	1-02-2015	
	Solicitudes de Crédito Aprobadas				
2	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Solicitar al Jefe del departamento las Solicitudes de Crédito y determinar el número de solicitudes aprobadas y completas que han sido recibidas.	PP.2	A.R	1-02-2015	
	Créditos concedidos con garantías				
3	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Revisar del total de créditos concedidos si todos cuentan con las firmas de responsabilidad de los garantes.	PP.3	A.R	1-02-2015	
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.				<b>FECHA:</b> 05/02/2015	
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano				<b>FECHA:</b> 05/02/2015	

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huacana Cía. Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Programa de Auditoría Proceso Crédito</b> <b>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013 PP 2/2</b>					
N a	Actividades a realizarse	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observ.
	Créditos autorizados				
4	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Solicitar el detalle de créditos concedidos y revisar cuántos de los créditos otorgados cuentan con firmas de responsabilidad y autorización por parte del Jefe de Crédito.	PP.4	A.R	1-02-2015	
	Uso del Crédito otorgado				
5	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Visitar las instalaciones del socio solicitante y verificar del número de créditos otorgados cuantos fueron usados de conformidad con el objetivo para el cual fueron solicitados.	PP.5	A.R	1-02-2015	
6	Realizar los hallazgos encontrados		A.R	1-02-2015	
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O. <b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano				<b>FECHA:</b> 05/02/2015 <b>FECHA:</b> 05/02/2015	

### 5.2.2.1 EJECUCIÓN DEL TRABAJO

 <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>PROCESO DE CRÉDITO</b>  <b>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b></p>		<b>REF.:</b> <b>PP 1</b>			
<b>Proceso N° 1: Créditos otorgados a nuevos socios</b>					
<b>Procedimiento:</b> Solicitar al Jefe de Crédito el número de créditos concedidos y determinar el porcentaje de clientes nuevos.					
<p><b>Aplicación:</b></p> <p>Se efectuó una revisión de los créditos concedidos durante el año 2013 identificando cuantos créditos han sido adquiridos por socios nuevos de la Cooperativa Huaicana.</p> <p><b>Resultados</b></p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Créditos concedidos a clientes nuevos</td> <td style="text-align: center;">500</td> </tr> <tr> <td>Créditos concedidos anualmente</td> <td style="text-align: center;">1650</td> </tr> </table>	Créditos concedidos a clientes nuevos	500	Créditos concedidos anualmente	1650	<p><b>Hallazgo:</b></p> <p>Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se ha encontrado hallazgos dignos de comentar</p>
Créditos concedidos a clientes nuevos	500				
Créditos concedidos anualmente	1650				
<p><b>Indicador:</b> Clientes nuevos</p> <p>Clientes nuevos = <math>\frac{\text{Créditos concedidos a clientes nuevos}}{\text{Créditos concedidos anualmente}} \times 100</math></p> <p>Clientes nuevos = <math>\frac{536}{1650} \times 100</math></p> <p>Clientes nuevos = 32%</p> <p>Del total de Créditos concedidos por la Cooperativa Huaicana durante el año 2013, el 30% fueron otorgados a nuevos socios según la base de la Institución.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes		<b>FECHA:</b> 09/02/2015			



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Proceso de Crédito  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.  
1.1**

**Créditos concedidos clientes nuevos**

<b>Mes</b>	<b>Créditos otorgados socios antiguos</b>	<b>Créditos otorgados socios Nuevos</b>	<b>Total</b>
Enero	120	54	174
Febrero	80	27	107
Marzo	110	79	189
Abril	140	66	206
Mayo	45	62	107
Junio	66	26	92
Julio	73	22	95
Agosto	200	102	302
Septiembre	98	12	110
Octubre	49	26	75
Noviembre	93	50	143
Diciembre	40	10	50
<b>Total</b>	<b>1.114</b>	<b>536</b>	<b>1.650</b>

**Marcas:**

⚡ Información tomada del detalle de créditos otorgados durante el año 2013

Del total de créditos concedidos en el año 2013 por la Cooperativa Huaicana el 32% corresponde a socios nuevos, evidenciándose que la captación de clientes a la Institución creció de conformidad con el presupuesto efectuado por la Junta Directiva quienes presupuestaron un incremento de la cartera del 26%.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 10 de Febrero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 10 de Febrero del 2015

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PROCESO DE CRÉDITO</b> <b>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>		REF.: PP. 2			
<b>Proceso N° 2:</b> Solicitudes de Crédito Aprobadas					
<b>Procedimiento:</b> Solicitar al Jefe del departamento las Solicitudes de Crédito y determinar el número de solicitudes aprobadas y completas que han sido recibidas.					
<p><b>Aplicación:</b></p> <p>Se efectuó una revisión de los créditos concedidos durante el año 2013 con el fin de verificar si han sido otorgados siempre y cuando cumplan con todos los requisitos especificados por la Cooperativa previo a la obtención del mismo.</p> <p><b>Resultados</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Créditos que cumplen los requisitos (diciembre)</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">44</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Créditos entregados (diciembre)</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">50</td> </tr> </table>	Créditos que cumplen los requisitos (diciembre)	44	Créditos entregados (diciembre)	50	<p><b>Hallazgo:</b></p> <p>Aplicado el Procedimiento de Auditoría se evidencia que de 50 créditos concedidos en el mes de diciembre 6 no cumplen con todos los requisitos previamente solicitados, sin embargo se entregó el crédito.</p>
Créditos que cumplen los requisitos (diciembre)	44				
Créditos entregados (diciembre)	50				
<p><b>Indicador:</b> Créditos que cumplen los requisitos solicitados</p> <p>Cumplimiento requisitos = <math>\frac{N^{\text{a}} \text{ de Créditos entregados que cumplen requisitos}}{N^{\text{a}} \text{ de Créditos entregados}} \times 100</math></p> <p>Cumplimiento requisitos = <math>\frac{44}{50} \times 100</math></p> <p>Cumplimiento requisitos = 88%</p> <p>Del total de Créditos concedidos por la Cooperativa Huaicana durante el año 2013, se evidenció que en el mes de diciembre el 12% fueron otorgados a pesar de que no cumplían con todos los requisitos indicados por el Oficial de Crédito previamente a su solicitud.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes		<b>FECHA:</b> 12/02/2015			
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano		<b>FECHA:</b> 12/02/2015			



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Proceso de Crédito  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:

**PP.  
2.1  
1/2**

**Cumplimiento de requisitos**

Se procedió a verificar el listado de créditos otorgados durante el año 2013 de los cuales se evidenció que en el mes de diciembre de 50 créditos concedidos 6 fueron entregados a pesar que no cumplían con todos los requisitos solicitados por el Jefe de Crédito.

Nº	Cliente	Monto	Copia CI, Papeleta de votación	Planilla servicio básico	Referencias comerciales	pagos - Certificado de Ingresos
1	Freddy Viteri	1000	✓	✓	✗	✓
2	Diego Cevallos	2.500	✓	✓	✓	✓
3	Carlos Paredes	3.500	✓	✓	✓	✓
4	Adela Cabezas	2.000	✓	✓	✓	✓
5	Gioconda Ortiz	10.000	✓	✓	✓	✓
6	Gabriela Pérez	4.500	✓	✓	✓	✓
7	Danilo López	5.200	✓	✓	✓	✓
8	Leandro Toro	1000	✓	✗	✓	✓
9	Lenin Coloma	1500	✓	✓	✓	✓
10	Carmen Regalado	6.000	✓	✓	✓	✓
11	Carolina Ruiz	7.500	✓	✓	✓	✓
12	Andres Galvez	8.000	✓	✓	✓	✓
13	Pedro Valencia	1000	✓	✓	✓	✓
14	Jorge Tupiza	2.000	✓	✓	✓	✓
15	Lucia Alban	11.000	✓	✓	✓	✓
16	Verónica Molina	9.500	✓	✓	✓	✓
17	Karina Flores	8.000	✓	✓	✓	✓
18	Ernesto Cajas	2.500	✓	✓	✓	✓
19	Maria Bedón	4.200	✓	✓	✓	✓
20	Estefania Loo	14.000	✓	✓	✓	✓
21	Andrea Tul	1000	✓	✓	✓	✓
22	Carlos Ponce	2.500	✓	✗	✓	✓
23	Lidia Ramirez	3.500	✓	✓	✓	✓
24	Sebastián Lara	4.000	✓	✓	✓	✓
25	Dolores Quimbita	14.000	✓	✓	✓	✓

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 12 de Febrero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 12 de Febrero del 2015



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Proceso de Crédito  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.  
:  
**PP.  
2.1**

N <sup>a</sup>	Cliente	Monto	Copia CI, Papeleta de votación	Planilla servicio básico	Referencias comerciales	Rol de pagos - Certificado de Ingresos
26	Eliana Carpio	12.000	✓	✓	✓	✓
27	Selene Estrella	2.500	✓	✓	✓	✓
28	Lucía Flores	6.500	✓	✓	✓	✓
29	José Yanqui	7.000	✓	✓	✓	✓
30	Bolívar Nepas	1.000	✓	✓	✗	✓
31	Nancy Tello	8.000	✓	✓	✓	✓
32	Juan Pablo López	3.000	✓	✓	✓	✓
33	Andrés Calispa	1.000	✓	✓	✓	✓
34	Karina Llumiyinga	6.000	✓	✓	✓	✓
35	Santiago Benalcázar	2.500	✓	✓	✓	✓
36	Roberto Puga	2.000	✓	✓	✓	✓
37	Carolina Hermosa	4.000	✓	✓	✓	✓
38	Patricio Batallas	3.000	✓	✓	✓	✓
39	Luis Díaz	1.000	✓	✓	✓	✗
40	Mario Criollo	5.000	✓	✓	✓	✓
41	Fernando Rojas	3.000	✓	✓	✓	✓
42	Miguel Espín	2.000	✓	✓	✓	✓
43	Mayra Pazmiño	1.000	✓	✓	✓	✓
44	Sofía Vivas	8.000	✓	✓	✓	✓
45	Priscila Gaethe	9.000	✓	✓	✓	✓
46	Ramiro Vinuesa	11.000	✓	✓	✓	✓
47	Sonia Cadena	5.000	✓	✓	✓	✓
48	Marina Terán	2.000	✓	✓	✗	✓
49	Paúl Bernal	1.000	✓	✓	✓	✓
50	Mariuxi Mora	3.000	✓	✓	✓	✓

**Marcas:**



Información tomada de carpetas de socios solicitantes de un crédito.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 12 de Febrero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 12 de Febrero del 2015

 REYES AUDIT CONSULTING	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b>	Ref.: <b>PP.</b> <b>2.2</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		
<b>Proceso de Crédito</b>		
<b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b>		
<b>Proceso:</b> Solicitudes de Crédito Aprobadas		
<b>Hallazgo N° 1</b>		
<b>Condición</b>	En el año 2013 se otorgaron créditos a socios que no cumplían con todos los requisitos necesarios para la obtención del mismo.	
<b>Criterio</b>	De conformidad con el Reglamento de Crédito en su Título II “Requisitos” establece que para que un crédito sea aprobado y otorgado al socio solicitante debe cumplir con todos los requisitos establecidos en el mismo, caso contrario la Solicitud de Crédito será rechazada.	
<b>Causa</b>	Este problema se origina ya que el Oficial de Crédito al receptor los requisitos previos al otorgamiento del crédito solo revisa los documentos principales sin cerciorarse que el socio entregue todo lo solicitado, especialmente referencias comerciales y planillas de servicios básicos.	
<b>Efecto</b>	Este incumplimiento ha originado un retraso en la acción de cobro de 5 créditos que se encuentran en mora; cuyo monto asciende a \$7.500, ya que la documentación faltante incluye la planilla de servicio básico en donde consta la dirección del socio a fin de visitar su vivienda y dar seguimiento a la cuota pendiente.	
<p><b>Conclusión:</b>          En el año 2013 se otorgó el 12% del total de créditos a socios que no tenían todos los requisitos necesarios para la obtención de un crédito, incumpliendo con el Reglamento de Crédito en su Título II “Requisitos” el cual establece que para que un crédito sea aprobado y otorgado al socio solicitante debe cumplir con todos los requisitos mencionados en el mismo, esto se origina ya que el Oficial de Crédito al receptor los documentos junto a la Solicitud de Crédito, solo revisa los requisitos principales, sin cerciorarse que el socio entregue todo lo solicitado, especialmente referencias comerciales y planillas de servicios básicos; generando un retraso en la acción de cobro de 5 créditos que se encuentran en mora; cuyo monto asciende a \$7.500.</p>		
<p><b>Recomendación:</b>  <b>Al Oficial de Crédito y Jefe de Crédito</b>          1.- Revisarán todos los requisitos previos al otorgamiento de un crédito, y en caso de faltar un documento solicitar la entrega del mismo o no negar la solicitud de crédito.</p>		
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.	<b>FECHA:</b> 12 de Febrero del 2015	
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 12 de Febrero del 2015	



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Proceso de Crédito**

**Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:

**PP.  
3.1**

**Créditos concedidos sin garantes**

Se procedió a revisar los créditos concedidos durante los 6 últimos meses del periodo en revisión a fin de determinar si fueron entregados con el respaldo de un garante quien deberá cancelar las cuotas pendientes en caso de que el socio deudor de la Cooperativa caiga en morosidad.

Mes	Créditos otorgados	Créditos en mora	Créditos sin firma de garante
Julio	95	2	1
Agosto	302	13	8
Septiembre	110	5	6
Octubre	75	4	2
Noviembre	143	12	6
Diciembre	50	15	7
<b>Total</b>	<b>775</b>	<b>51</b>	<b>30</b>

**Marcas:**



Información tomada de carpetas de socios a quienes se les otorgó un Crédito.

De la muestra seleccionada se evidencia que se de los créditos concedidos y que se encuentran en mora, 30 no cuentan con la firma de responsabilidad de un garante.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 14 de Febrero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 14 de Febrero del 2015

 <p>REYES AUDIT CONSULTING</p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>Proceso de Crédito</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p>	<p>Ref.:  <b>PP.</b>  <b>3.2</b></p>
<p><b>Proceso:</b> Créditos concedidos sin garante</p>		
<p><b>Hallazgo N° 2</b></p>		
<p><b>Condición</b></p>	<p>En los últimos 6 meses del periodo en revisión se otorgaron 30 créditos a socios que no contaban con la respectiva firma de un garante.</p>	
<p><b>Criterio</b></p>	<p>De conformidad con el Reglamento de Crédito en su Título VII “Garantías” establece que se otorgará un crédito siempre y cuando el socio solicitante tenga el respaldo de por lo menos un garante que cumpla con los requisitos establecidos y sean aprobados por el Jefe de Crédito.</p>	
<p><b>Causa</b></p>	<p>La concesión de créditos sin garantías se presenta en renovación de créditos en los que el Oficial del departamento otorga automáticamente el segundo crédito sin solicitar nuevamente las firmas del garante a fin de validar si será responsable por la nueva deuda contraída por el socio de la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.</p>	
<p><b>Efecto</b></p>	<p>Este incumplimiento ha originado que 51 créditos concedidos en los últimos 6 meses se encuentren en mora, y su proceso de recuperación de cartera se dificulte ya que los garantes manifiestan que al no ser solicitada su firma en la renovación de créditos no se hacen responsables por la deuda contraída por el socio de la Cooperativa.</p>	
<p><b>Conclusión:</b>  En los últimos 6 meses del periodo en revisión se otorgaron 30 créditos a socios que no contaban con la respectiva firma de un garante, incumpliendo lo establecido en el Reglamento de Crédito en su Título VII “Garantías” el cual establece que se otorgará un crédito siempre y cuando el socio solicitante tenga el respaldo de por lo menos un garante que cumpla con los requisitos establecidos y sean aprobados por el Jefe de Crédito; este inconveniente radica en renovación de créditos en los que el Oficial del departamento otorga automáticamente el segundo crédito sin solicitar nuevamente las firmas del garante a fin de validar si será responsable por la nueva deuda contraída por el socio, originado que 51 se encuentren en mora, y su proceso de recuperación de cartera se dificulte ya que los garantes manifiestan que al no ser solicitada su firma en la renovación de créditos no se hacen responsables por la deuda contraída por el socio de la Cooperativa.</p> <p><b>Recomendación:</b>  <b>Al Oficial de Crédito y Jefe de Crédito</b>  1.- Solicitarán una renovación de garantías a los socios que soliciten un nuevo crédito y no otorgarán créditos a aquellos socios que no cumplan con dichas garantías así el monto no sea significativo.</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.</p>		<p><b>FECHA:</b> 14 de Febrero del 2015</p>
<p><b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p><b>FECHA:</b> 14 de Febrero del 2015</p>

 <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>PROCESO DE CRÉDITO</b>  <b>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b></p>		<b>REF.:</b> <b>PP. 4</b>			
<b>Proceso N° 4:</b> Créditos Autorizados					
<b>Procedimiento:</b> Solicitar el detalle de créditos concedidos y revisar cuántos de los créditos otorgados cuentan con firmas de responsabilidad y autorización por parte del Jefe de Crédito.					
<p><b>Aplicación:</b></p> <p>Se efectuó una revisión de las carpetas de los socios a quienes se les ha otorgado un crédito durante el año 2013 a fin de validar si cuentan con las respectivas firmas de responsabilidad y autorización del Jefe y Oficial del departamento de Crédito.</p> <p><b>Resultados</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Créditos con firmas de responsabilidad y autorización</td> <td style="text-align: center;">1.600</td> </tr> <tr> <td>N° Créditos revisados</td> <td style="text-align: center;">1.650</td> </tr> </table>	Créditos con firmas de responsabilidad y autorización	1.600	N° Créditos revisados	1.650	<p><b>Hallazgo:</b></p> <p style="text-align: center;">Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se ha encontrado hallazgos dignos de comentar</p>
Créditos con firmas de responsabilidad y autorización	1.600				
N° Créditos revisados	1.650				
<p><b>Indicador:</b> Garantías Aprobadas</p> <p>Firmas de autorización = <math>\frac{\text{Créditos con firmas de responsabilidad y autorización}}{\text{N° Créditos revisados}} \times 100</math></p> <p>Firmas de autorización = <math>\frac{1.647}{1.650} \times 100</math></p> <p>Firmas de autorización = 99%</p> <p>Del total de Créditos otorgados en el año 2013 el 99% cuentan con las firmas de responsabilidad y autorización del Oficial y Jefe del departamento de Crédito, cumpliendo con lo establecido en el Reglamento de Crédito de la Cooperativa Huaicana.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes		<b>FECHA:</b> 16/02/2015			
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano		<b>FECHA:</b> 16/02/2015			



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Proceso de Crédito  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.  
4.1**

**Firmas de responsabilidad y autorización**

Se procedió a verificar el listado de créditos otorgados durante los meses del año 2013 a fin de validar que los mismos hayan sido respectivamente autorizados y cuenten con las firmas de responsabilidad tanto del Oficial como el Jefe del departamento de Crédito.

Mes	Créditos otorgados	Nº Créditos autorizados
Enero	174	174
Febrero	107	107
Marzo	89	89
Abril	67	66
Mayo	107	107
Junio	92	92
Julio	95	95
Agosto	302	302
Septiembre	110	109
Octubre	75	74
Noviembre	143	143
Diciembre	289	289
<b>Total</b>	<b>1650</b>	<b>1647</b>

*er*

**Marcas:**

*er*

Información tomada de carpetas de créditos otorgados

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 16 de Febrero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 16 de Febrero del 2015



AUDIT CONSULTING

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Proceso de Crédito  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.  
5.1**

**Uso del crédito otorgado**

Se procedió a verificar el detalle de visitas realizadas por el Oficial de Crédito en el cual se evidencia que los socios que han solicitado un crédito para emprender un negocio o mejorar las condiciones de sus locales comerciales han cumplido con su objetivo, existe un 1% que lo han hecho de uso personal pero no se ha detectado retraso en el pago de sus cuotas mensuales.

Mes	Créditos otorgados	Nº Créditos usados de acuerdo al fin
Enero	92	92
Febrero	80	80
Marzo	65	64
Abril	78	77
Mayo	89	89
Junio	95	95
Julio	62	61
Agosto	33	32
Septiembre	45	42
Octubre	44	43
Noviembre	68	66
Diciembre	49	49
<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>790</b>

**Marcas:**

Información tomada del detalle de visitas realizadas por el Oficial de Crédito

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 16 de Febrero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 16 de Febrero del 2015

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Programa de Auditoría Proceso Cobranzas</b> <b>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013</b> <b>PP 1/2</b>					
N <sup>a</sup>	Actividades a realizarse	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observ.
	Créditos cancelados en el mes				
1	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Revisar del Número de créditos otorgados al mes cuántos han sido cancelados oportunamente por los socios.	PP.6	A.R	6-02-2015	
	Llamadas Telefónicas				
2	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Solicitar al Jefe de Crédito el detalle de llamadas telefónicas y determinar cuántos confirmaron una fecha de cancelación de la deuda y se acercaron a pagar el valor.	PP.7	A.R	6-02-2015	
	Notificaciones por falta de pago				
3	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Solicitar al Jefe de Crédito las notificaciones de pago enviadas y revisar cuántas fueron canceladas	PP.8	A.R	6-02-2015	
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.				<b>FECHA:</b> 17/02/2015	
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano				<b>FECHA:</b> 17/02/2015	



Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Programa de Auditoría Proceso Cobranzas**

**Período:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013 **PP 2/2**

N	Actividades a realizarse	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
	Juicios por falta de pago				
4	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Solicitar al Asesor legal el reporte de juicios seguidos por falta de pago sobre el total de créditos otorgados y que se encuentran en mora durante el periodo de revisión.	<b>PP.9</b>	A.R	6-02-2015	
	Realizar los hallazgos encontrados			6-02-2015	
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O. <b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano				<b>FECHA:</b> 17/02/2015 <b>FECHA:</b> 17/02/2015	

 <p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>PROCESO DE COBRANZAS</b>  <b>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b></p>		REF.: PP. 6			
<b>Proceso N<sup>o</sup> 6:</b> Créditos cancelados en el mes					
<b>Procedimiento:</b> Revisar del Número de créditos otorgados al mes cuántos han sido cancelados oportunamente por los socios.					
<p><b>Aplicación:</b></p> <p>Solicitar al Jefe de Crédito el detalle de créditos otorgados durante el año 2013, y verificar del total de créditos concedidos cuantos se encuentran en mora.</p> <p><b>Resultados</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">Créditos cancelados al mes</td> <td style="text-align: center;">1.570</td> </tr> <tr> <td>Créditos otorgados al mes</td> <td style="text-align: center;">1.650</td> </tr> </table>	Créditos cancelados al mes	1.570	Créditos otorgados al mes	1.650	<p><b>Hallazgo:</b></p> <p>Aplicado el Procedimiento de Auditoría se determina que el 5% de los créditos concedidos en el año 2013 se encuentran en mora.</p>
Créditos cancelados al mes	1.570				
Créditos otorgados al mes	1.650				
<p><b>Indicador:</b> Créditos cancelados en el mes</p> $\text{Créditos cancelados al mes} = \frac{\text{Créditos cancelados al mes}}{\text{Creditos otorgados al mes}} \times 100$ $\text{Créditos cancelados al mes} = \frac{1.570}{1.650} \times 100$ $\text{Créditos cancelados al mes} = 95\%$ <p>Del total de Créditos otorgados en el año 2013 el 95% han sido cancelados de conformidad con los plazos establecidos previo a la concesión del mismo, sin embargo un 5% de la cartera se encuentra en mora.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes		<b>FECHA:</b> 19/02/2015			
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano		<b>FECHA:</b> 19/02/2015			



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Proceso de Cobranzas  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.  
6.1**

**Créditos cancelados al mes**

Del reporte de morosidad solicitado al Jefe de Crédito de la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., se determinó que el 5% de la cartera del periodo en revisión se encuentra en morosidad es decir que sus socios no han cancelado sus cuotas de conformidad con lo establecido previo a la concesión del mismo.

Mes	Créditos otorgados	Créditos cancelados a tiempo	Créditos en mora
Enero	174	174	-
Febrero	107	103	4
Marzo	189	182	7
Abril	206	197	9
Mayo	107	104	3
Junio	92	86	6
Julio	95	93	2
Agosto	302	289	13
Septiembre	110	105	5
Octubre	75	71	4
Noviembre	143	131	12
Diciembre	50	35	15
<b>Total</b>	<b>1.650</b>	<b>1.570</b>	<b>80</b>

**Marcas:**



Información tomada del reporte de Morosidad de la Cooperativa.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 19 de Febrero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 19 de Febrero del 2015

 <p>REYES AUDIT CONSULTING</p>	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b>	<b>Ref.: PP. 6.2</b>
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN Proceso de Cobranzas Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del</b>		
<b>Proceso:</b> Cancelación de créditos en el mes		
<b>Hallazgo N° 3</b>		
<b>Condición</b>	Al periodo de revisión los socios que han solicitado un crédito en la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., no han cancelado sus cuotas de conformidad con lo establecido previo a la concesión del mismo.	
<b>Criterio</b>	De conformidad con el Reglamento de Crédito en su Título IV “Montos, plazos y condiciones” establece que los socios deben cancelar sus cuotas dentro de los plazos establecidos a fin de evitar sanciones o multas por falta de pago.	
<b>Causa</b>	La falta de cancelación de cuotas pendientes por parte de los socios se debe a que el Comité de Crédito durante el año se reunió solo 8 veces a fin de tomar acciones para recuperar la cartera.	
<b>Efecto</b>	La falta de reuniones del Comité de Crédito ha ocasionado que la cartera se encuentre en un 5% en mora, es decir 80 créditos concedidos no han sido cancelados de conformidad con el plazo establecido por el Jefe de Crédito.	
<b>Conclusión:</b>		
<p>Al periodo de revisión los socios que han solicitado un crédito en la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., no han cancelado sus cuotas de conformidad con lo establecido previo a la concesión del mismo, incumpliendo con el Reglamento de Crédito en su Título IV “Montos, plazos y condiciones” el cual establece que los socios deben cancelar sus cuotas dentro de los plazos acordados a fin de evitar sanciones o multas por falta de pago; esto se debe principalmente a que el Comité de Crédito durante el año se reunió solo 8 veces a fin de tomar acciones para recuperar la cartera; ocasionado que la cartera se encuentre en un 5% en mora, es decir 80 créditos concedidos no han sido cancelados de conformidad con el plazo establecido por el Jefe de Crédito.</p>		
<b>Recomendación:</b>		
<b>Al Comité de Crédito</b>		
1.- Se reunirán por lo menos una vez al mes a fin de evaluar la cartera vencida o por vencer tomando acciones correctivas y preventivas que ayuden a mantener una cartera sana.		
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.	<b>FECHA:</b> 19 de Febrero del 2015	
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano	<b>FECHA:</b> 19 de Febrero del 2015	

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PROCESO DE COBRANZAS</b> <b>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>		<b>REF.:</b> <b>PP. 7</b>				
<b>Proceso N° 7:</b> Llamadas telefónicas efectivas						
<b>Procedimiento:</b> Solicitar al Jefe de Crédito el detalle de llamadas telefónicas y determinar cuántos confirmaron una fecha de cancelación de la deuda y se acercaron a pagar el valor.						
<b>Aplicación:</b> <p>Solicitar al Jefe de Crédito el detalle de llamadas telefónicas y verificar si los socios se acercaron a las instalaciones de la Cooperativa a cancelar el valor adeudado en la fecha acordada.</p>	<b>Hallazgo:</b> <p>Aplicado el Procedimiento de Auditoría se determina que los socios no cancelan el valor pendiente en la fecha establecida en la llamada telefónica</p>					
<b>Resultados</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Llamadas telefónicas confirmadas el pago</td> <td style="text-align: center;">70</td> </tr> <tr> <td>Total llamadas telefónicas</td> <td style="text-align: center;">70</td> </tr> </table>	Llamadas telefónicas confirmadas el pago	70	Total llamadas telefónicas	70		
Llamadas telefónicas confirmadas el pago	70					
Total llamadas telefónicas	70					
<b>Indicador:</b> Llamadas telefónicas efectivas						
$\text{Llamadas telefónicas efectivas} = \frac{\text{Llamadas telefónicas confirmadas el pago}}{\text{Total llamadas telefónicas}} \times 100$						
$\text{Llamadas telefónicas efectivas} = \frac{70}{70} \times 100$						
$\text{Llamadas telefónicas efectivas} = 100\%$						
<p>Del reporte de llamadas telefónicas realizadas por el Jefe de Crédito se pudo evidenciar que todos los socios confirmaron una fecha para cancelar el valor adeudado a la Cooperativa; sin embargo se verificó que el 14% de los socios no se acercaron a cancelar dicho valor en la fecha en la que se esperaba recibir el pago.</p>						
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes		<b>FECHA:</b> 22/02/2015				
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano		<b>FECHA:</b> 22/02/2015				



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Proceso de Cobranzas  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.  
7.1**

**Llamadas telefónicas efectivas**

Del reporte de llamadas telefónicas realizadas por el Jefe de Crédito a fin de establecer una fecha de pago con los socios que se encuentren en mora con sus créditos se determinó que el 14% de clientes fijaron una fecha pero no se acercaron a las instalaciones de la Cooperativa a efectuar el pago a continuación el detalle

Nº llamada telefónica	Fecha confirmada de pago	Fecha de cobro	Cumple
1	01/01/2013	01/01/2013	✓
2	03/01/2013	03/01/2013	✓
3	13/01/2013	18/03/2013	✗
4	18/01/2013	18/01/2013	✓
5	22/01/2013	22/01/2013	✓
6	28/01/2013	28/01/2013	✓
7	01/02/2013	12/04/2013	✗
8	07/02/2013	07/02/2013	✓
9	11/02/2013	11/02/2013	✓
10	17/02/2013	19/04/2013	✗
11	19/02/2013	19/02/2013	✓
12	21/02/2013	21/02/2013	✓
13	28/02/2013	28/02/2013	✓
14	04/03/2013	04/03/2013	✓
15	08/03/2013	08/03/2013	✓
16	10/03/2013	10/03/2013	✓
17	13/03/2013	23/05/2013	✗
18	18/03/2013	18/03/2013	✓
19	24/03/2013	24/03/2013	✓
20	01/05/2013	01/05/2013	✓
21	04/05/2013	04/05/2013	✓
22	09/05/2013	09/05/2013	✓
23	14/05/2013	14/05/2013	✓
24	17/05/2013	17/05/2013	✓
25	25/05/2013	15/06/2013	✗
26	02/06/2013	02/06/2013	✓
27	09/06/2013	09/06/2013	✓
28	13/06/2013	13/06/2013	✓
29	16/06/2013	16/06/2013	✓
30	26/06/2013	26/06/2013	✓

m

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 22 de Febrero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 22 de Febrero del 2015



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Proceso de Cobranzas  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.  
7.1  
2/2**

Nº llamada telefónica	Fecha confirmada de pago	Fecha de cobro	Cumple
31	30/06/2013	30/06/2013	✓
32	04/07/2013	04/07/2013	✓
33	06/07/2013		✗
34	14/07/2013	14/07/2013	✓
35	15/07/2013	15/07/2013	✓
36	16/07/2013	16/07/2013	✓
37	31/07/2013	31/07/2013	✓
38	01/08/2013	01/08/2013	✓
39	03/08/2013	03/08/2013	✓
40	10/08/2013	28/08/2013	✗
41	12/08/2013	12/08/2013	✓
42	15/08/2013	15/08/2013	✓
43	19/08/2013	19/08/2013	✓
44	23/08/2013	23/08/2013	✓
45	24/08/2013	24/08/2013	✓
46	26/08/2013	26/08/2013	✓
47	28/08/2013	28/08/2013	✓
48	29/08/2013	29/08/2013	✓
49	31/08/2013	31/08/2013	✓
50	31/08/2013	31/08/2013	✓
51	04/09/2013	04/09/2013	✓
52	14/09/2013	14/09/2013	✓
53	20/09/2013		✗
54	29/09/2013	29/09/2013	✓
55	02/10/2013	02/10/2013	✓
56	12/10/2013	12/10/2013	✓
57	15/10/2013	15/10/2013	✓
58	21/10/2013	21/10/2013	✓
59	26/10/2013	26/10/2013	✓
60	30/10/2013	30/10/2013	✓
61	05/11/2013		✗
62	15/11/2013	15/11/2013	✓
63	18/11/2013	18/11/2013	✓
64	23/11/2013	23/11/2013	✓
65	28/11/2013	28/11/2013	✓
66	03/12/2013	03/12/2013	✓
67	09/12/2013		✗
68	11/12/2013	11/12/2013	✓
69	20/12/2013	20/12/2013	✓
70	28/12/2013	28/12/2013	✓

m

**Marcas**

m

Información tomada del reporte de llamadas telefónicas realizadas por el Jefe de Crédito.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 22 de Febrero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 22 de Febrero del 2015

 <p>REYES AUDIT CONSULTING</p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b>  <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>  <b>Proceso de Cobranzas</b>  <b>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013</b></p>	<p>Ref. : <b>PP.</b> <b>7.2</b></p>
<b>Proceso:</b> Llamadas telefónicas efectivas		
<b>Hallazgo N° 4</b>		
<b>Condición</b>	Del reporte de llamadas telefónicas realizadas por el Jefe de Crédito se determinó que el 14% de clientes fijaron una fecha de pago sin embargo no se acercaron a las instalaciones de la Cooperativa a efectuar el pago de conformidad a lo acordado.	
<b>Criterio</b>	Los socios deben acercarse a las Instalaciones de la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., en la fecha acordada de pago en la llamada telefónica, cumpliendo con el su acuerdo verbal de cancelar dicha deuda.	
<b>Causa</b>	Esta situación se origina ya que el Oficial de Crédito efectúa una sola llamada al socio que se encuentra en mora y no realiza una segunda comunicación a fin de confirmar dicho cobro.	
<b>Efecto</b>	La falta de seguimiento al cobro de las deudas pendientes ha originado que el 6% del total de llamadas telefónicas es decir 4 créditos a la fecha de revisión no han sido aún cancela <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;">PP. 7.1</span>	
<p><b>Conclusión:</b>  Del reporte de llamadas telefónicas realizadas por el Jefe de Crédito se determinó que el 14% de clientes fijaron una fecha de pago sin embargo no se acercaron a las instalaciones de la Cooperativa a efectuar el pago de conformidad a lo acordado; de acuerdo a las buenas practicas los socios deben acercarse a las Instalaciones de la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., en la fecha acordada de pago en la llamada telefónica, cumpliendo con el su acuerdo verbal de cancelar dicha deuda; esta situación se origina ya que el Oficial de Crédito efectúa una sola llamada al socio que se encuentra en mora y no realiza una segunda comunicación a fin de confirmar dicho cobro; la falta de seguimiento al cobro de las deudas pendientes ha originado que el 6% del total de llamadas telefónicas es decir 4 créditos a la fecha de revisión no han sido aún canceladas.</p> <p><b>Recomendación:</b>  <b>Al Oficial de Crédito</b>  1.- Se comunicará con los socios que no se han acercado a cancelar los valores pendientes con la Cooperativa antes de la fecha indicada a fin de ejercer presión en recuperar la cartera.</p>		
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes O.		<b>FECHA:</b> 24 de Febrero del 2015
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Anibal Altamirano		<b>FECHA:</b> 24 de Febrero del 2015

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		<b>REF.:</b> <b>PP. 8</b>				
<b>PROCESO DE COBRANZAS</b> <b>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>						
<b>Proceso N° 8:</b> Notificaciones por falta de pago						
<b>Procedimiento:</b> Solicitar al Jefe de Crédito las notificaciones de pago enviadas y revisar cuántas fueron canceladas						
<b>Aplicación:</b> <p>Solicitar al Oficial de Crédito las notificaciones de pago que se han enviado durante los últimos 6 meses y verificar cuantas de las notificaciones fueron recibidas por los socios de la Cooperativa y cuantas fueron canceladas.</p>	<b>Hallazgo:</b> <p>Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se ha encontrado hallazgos dignos de comentar</p>					
<b>Resultados</b> <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td>N° de notificaciones de pago cobradas</td> <td style="text-align: center;">40</td> </tr> <tr> <td>Notificaciones de pago enviadas</td> <td style="text-align: center;">40</td> </tr> </table>	N° de notificaciones de pago cobradas	40	Notificaciones de pago enviadas	40		
N° de notificaciones de pago cobradas	40					
Notificaciones de pago enviadas	40					
<b>Indicador:</b> Notificaciones por falta de pago  $\text{Notificaciones por falta de pago} = \frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de notificaciones de pago cobradas}}{\text{Notificaciones de pago enviadas}} \times 100$ $\text{Notificaciones por falta de pago} = \frac{40}{40} \times 100$ $\text{Notificaciones por falta de pago} = 100\%$ <p>De las notificaciones de pago enviadas por el Oficial de Crédito se pudo evidenciar que todos los socios se han acercado a las instalaciones de la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., a cancelar sus deudas.</p>						
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes		<b>FECHA:</b> 25/02/2015				
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano		<b>FECHA:</b> 25/02/2015				



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Proceso de Cobranzas  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.  
8.1**

**Notificaciones por falta de pago**

En los últimos seis meses del periodo en revisión se evidenció que 51 créditos se encuentran en mora, por lo que solicitó el detalle de notificaciones enviadas por falta de pago al Oficial de Crédito, a continuación el detalle:

Mes	Créditos en mora	Notificaciones enviadas	Notificaciones canceladas
Julio	2	2	2
Agosto	13	9	9
Septiembre	5	4	4
Octubre	4	3	3
Noviembre	12	10	10
Diciembre	15	12	12
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

&

**Marcas:**

&

Información tomada de notificaciones enviadas por falta de pago

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 22 de Febrero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Aníbal Altamirano

**FECHA:** 22 de Febrero del 2015

 <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		REF.: PP. 9				
<b>PROCESO DE COBRANZAS</b> <b>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>						
<b>Proceso N° 8:</b> Juicios por falta de pago						
<b>Procedimiento:</b> Solicitar al Asesor legal el reporte de juicios seguidos por falta de pago sobre el total de créditos otorgados y que se encuentran en mora durante el periodo de revisión.						
<b>Aplicación:</b> <p>Solicitar al Asesor legal el reporte de juicios que se han efectuado durante el año 2013 contra aquellos socios que no han cancelado su crédito otorgado por la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., y no se ha logrado resultados mediante llamadas telefónicas, notificaciones.</p>	<b>Hallazgo:</b>  <p style="text-align: center;">Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se ha encontrado hallazgos dignos de comentar</p>					
<b>Resultados</b> <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td>N° de juicios por falta de pago</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>Total Créditos otorgados en mora</td> <td style="text-align: center;">80</td> </tr> </table>	N° de juicios por falta de pago	10	Total Créditos otorgados en mora	80		
N° de juicios por falta de pago	10					
Total Créditos otorgados en mora	80					
<b>Indicador:</b> Juicios por falta de pago						
$\text{Juicios por falta de pago} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de juicios por falta de pago}}{\text{Total Créditos otorgados en mora}} \times 100$						
$\text{Juicios por falta de pago} = \frac{10}{80} \times 100$						
$\text{Juicios por falta de pago} = 13\%$						
<p>De los créditos otorgados durante el año 2013, ochenta se encuentran en mora por lo que la Cooperativa Huaicana por medio de su Asesor Legal ha iniciado el proceso de cobro mediante la vía legal, a la fecha de revisión el 13% del total de créditos se encuentran en proceso a fin de recuperar la cartera.</p>						
<b>ELABORADO POR:</b> Andrea Reyes		<b>FECHA:</b> 26/02/2015				
<b>REVISADO POR:</b> Dr. Aníbal Altamirano		<b>FECHA:</b> 26/02/2015				



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía.  
Ltda.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Proceso de Cobranzas  
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del  
2013**

Ref.:  
**PP.  
9.1**

**Juicios por falta de pago**

De los créditos otorgados durante el año 2013, ochenta se encuentran en mora por lo que la Cooperativa Huaicana por medio de su Asesor Legal ha iniciado el proceso de cobro mediante la vía legal, a la fecha de revisión se ha iniciado el proceso de cobro de 10 créditos es decir el 13% de la cartera vencida.

Mes	Créditos otorgados	Créditos en mora	Juicios por falta de pago
Enero	174	-	-
Febrero	107	4	-
Marzo	189	7	3
Abril	206	9	2
Mayo	107	3	1
Junio	92	6	2
Julio	95	2	1
Agosto	302	13	-
Septiembre	110	5	-
Octubre	75	4	-
Noviembre	143	12	-
Diciembre	50	15	1
<b>Total</b>	<b>1.650</b>	<b>80</b>	<b>10</b>

**Marcas:**

✕

Información tomada del reporte de juicios proporcionado por el Asesor Legal de la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.

**ELABORADO POR:** Andrea Reyes O.

**FECHA:** 26 de Febrero del 2015

**REVISADO POR:** Dr. Anibal Altamirano

**FECHA:** 26 de Febrero del 2015

### **5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

A fin de tener evidencia suficiente y competente se procedió a realizar papeles de trabajo y aplicar procedimientos de Auditoría; identificando los hallazgos importantes en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.

El borrador del Informe de Auditoría contendrá los hallazgos encontrados mediante el desarrollo de la Auditoría de Gestión a los departamentos de Crédito y Cobranzas a fin de emitir conclusiones y recomendaciones en base a la evidencia obtenida.

### **5.3.1 INFORME DE AUDITORÍA**

#### **INFORME DE AUDITORÍA**



**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO HUAICANA CÍA. LTDA.”**

**Procesos Auditados**

**CRÉDITO - COBRANZAS**

**INFORME N.- 018-AR-2014**

**Período: 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.**

**CARTA DE PRESENTACIÓN****CAPÍTULO I: Introducción**

Motivo del examen.....	193
Objetivos del examen.....	193
Alcance.....	194
Componentes Auditado.....	194
Indicadores Utilizados.....	194

**CAPÍTULO II: La Empresa**

Antecedentes.....	196
Misión.....	196
Visión.....	197
Base Legal.....	197
EstructuraOrgánica.....	200
Objetivos.....	202

<b>CAPÍTULO III: Resultados</b> .....	<b>204</b>
---------------------------------------	------------



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Quito, 15 de Marzo del 2015

Ing.

Marcelo Pazmiño

Gerente General Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.

Presente.-

Hemos efectuado una Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda., 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 2013.

Nuestro examen se efectuó de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría aplicables en nuestro 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 buscando mejorar la situación de la empresa.

Atentamente,

---

Andrea Reyes  
Jefe de Auditoría  
Reyes Audit Consulting Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **▪ MOTIVO DEL EXAMEN**

El propósito de la ejecución de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa Huaicana 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.

Debido a la naturaleza del examen los resultados se expresan mediante comentarios, conclusiones y recomendaciones que han sido debidamente discutidas y aceptadas por los principales funcionarios de Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda.

#### **▪ OBJETIVOS**

##### **○ Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión al proceso de los departamentos de Crédito y Cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda., la cual permita identificar, evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades, con la finalidad de mejorar las operaciones de la institución y tomar decisiones adecuadas.

##### **○ Objetivos Específicos**

- ❖ Aplicar indicadores de gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas para evaluar la eficacia y eficiencia de sus procesos.

- ❖ Elaborar un informe de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los indicadores de gestión.
- ❖ Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos a fin de identificar las deficiencias de los departamentos de crédito y cobranzas, para determinar los procedimientos aplicarse en la Auditoría de Gestión
- ❖ Emitir conclusiones y recomendaciones que permitan a los Directivos de la Cooperativa tomar decisiones en mejora de los procesos de Crédito y Cobro.

- **ALCANCE**

La Auditoría de Gestión aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda., a los Departamentos de Crédito y Cobranzas se realizó por el periodo comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.

- **COMPONENTES AUDITADOS**

La Auditoría de Gestión comprende todas las actividades desarrolladas en los departamentos de crédito y Cobranzas.

- **INDICADORES UTILIZADOS**

Con el objetivo de evaluar los procesos de los departamentos de Crédito y Cobranzas se utilizaron indicadores de gestión que facilitaron medir el desempeño de las actividades, de acuerdo al siguiente detalle:

**Departamento de Crédito**

- ❖ Clientes Nuevos

$$\text{Clientes nuevos} = \frac{\text{Créditos concedidos a clientes nuevos}}{\text{Créditos concedidos anualmente}} \times 100$$

$$\text{Clientes nuevos} = \frac{536}{1650} \times 100$$

$$\text{Clientes nuevos} = 32\%$$

❖ Cumplimiento requisitos

$$\text{Cumplimiento requisitos} = \frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de Créditos entregados que cumplen requisitos}}{\text{N}^{\text{a}} \text{ de Créditos entregados}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento requisitos} = \frac{44}{50} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento requisitos} = 88\%$$

❖ Créditos con garante

$$\text{Créditos con garante} = \frac{\text{Créditos concedidos con Garantías}}{\text{Total Créditos concedidos}} \times 100$$

$$\text{Créditos con garante} = \frac{745}{775} \times 100$$

$$\text{Créditos con garante} = 96\%$$

❖ Firmas de autorización

$$\text{Firmas de autorización} = \frac{\text{Créditos con firmas de responsabilidad y autorización}}{\text{N}^{\text{a}} \text{ Créditos revisados}} \times 100$$

$$\text{Firmas de autorización} = \frac{1.647}{1.650} \times 100$$

$$\text{Firmas de autorización} = 99\%$$

❖ Uso del crédito

$$\text{Uso del crédito} = \frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ Créditos que fueron usados de acuerdo al fin}}{\text{N}^{\text{a}} \text{ Créditos otorgados}} \times 100$$

$$\text{Uso del crédito} = \frac{790}{800} \times 100$$

$$\text{Uso del crédito} = 99\%$$

## ❖ Créditos cancelados al mes

$$\text{Créditos cancelados al mes} = \frac{\text{Créditos cancelados al mes}}{\text{Creditos otorgados al mes}} \times 100$$

$$\text{Créditos cancelados al mes} = \frac{1.570}{1.650} \times 100$$

$$\text{Créditos cancelados al mes} = 95\%$$

## ❖ Llamadas telefónicas efectivas.

$$\text{Llamadas telefónicas efectivas} = \frac{\text{Llamadas telefónicas confirmadas el pago}}{\text{Total llamadas telefónicas}} \times 100$$

$$\text{Llamadas telefónicas efectivas} = \frac{70}{70} \times 100$$

$$\text{Llamadas telefónicas efectivas} = 100\%$$

## ❖ Notificaciones por falta de pago

$$\text{Notificaciones por falta de pago} = \frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de notificaciones de pago cobradas}}{\text{Notificaciones de pago enviadas}} \times 100$$

$$\text{Notificaciones por falta de pago} = \frac{40}{40} \times 100$$

$$\text{Notificaciones por falta de pago} = 100\%$$

## ❖ Juicios por falta de pago

$$\text{Juicios por falta de pago} = \frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de juicios por falta de pago}}{\text{Total Créditos otorgados en mora}} \times 100$$

$$\text{Juicios por falta de pago} = \frac{10}{80} \times 100$$

$$\text{Juicios por falta de pago} = 13\%$$

## **CAPÍTULO II**

### **LA EMPRESA**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

El nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAICANA” proviene de un término de origen quichua, que significa, reunirse para realizar un trabajo en grupo, de manera rápida y eficiente.

Nace de la iniciativa de un pequeño grupo de personas pobladoras de la pujante parroquia de Nayón, quienes al determinar que el 94% de la población de la parroquia eran micro empresarios decidieron fundar una organización basada en la cooperación y ayuda mutua a los ciudadanos que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos.

El 10 de junio del año 2000, esta sociedad de personas empiezan a ofrecer sus servicios a la parroquia que por su posición financiera inicial, se adaptó a la línea crediticia tradicional es decir recibir ahorros y depósitos que realicen sus socios, efectuar cobros y pagos, otorgar préstamos a sus asociados, brindar otros servicios y realizar diversas actividades para beneficio de sus socios y de la comunidad en general, respondiendo de esta manera a su objeto social.

Luego de realizar la visita preliminar a las instalaciones de la Cooperativa concluyo que los procesos efectuados en los departamentos tanto de Crédito como de 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

#### **2.2 MISIÓN DE LA EMPRESA**

*Fomentar el progreso económico y social de las parroquias rurales del cantón Quito, desarrollando, implementando e innovando productos y servicios*

*financieros y no financieros satisfaciendo así las necesidades recurrentes de tener una organización cooperativa comprometida con el desarrollo de sus asociados, con filosofía de trabajo, seriedad y honradez, enmarcado en un código de ética basado en la seguridad solvencia y excelencia.*

### **2.3 VISIÓN**

*Después de 5 años ser una de las corporaciones más sólidas, liderando la presencia en el mercado financiero definido, alcanzando en todos nuestros procesos altos niveles de eficiencia y eficacia. Logrando una estructura ágil, flexible capaz de adaptarse con rapidez a las necesidades del mercado y de los clientes. Con un equipo humano idóneo, con valores claros y fuertes, siempre con una orientación de servicio al cliente interno y externo, con la suficiente capacidad de tomar las decisiones necesarias para este efecto. Reconocida como la organización más influyente en el desarrollo económico y social de nuestra comunidad.*

### **2.4 BASE LEGAL**

#### **Normativa Interna:**

- Estatuto de la Cooperativa
- Reglamento Interno
- Reglamento de Crédito
- Reglamento de Caja
- Reglamento Orgánico Funcional

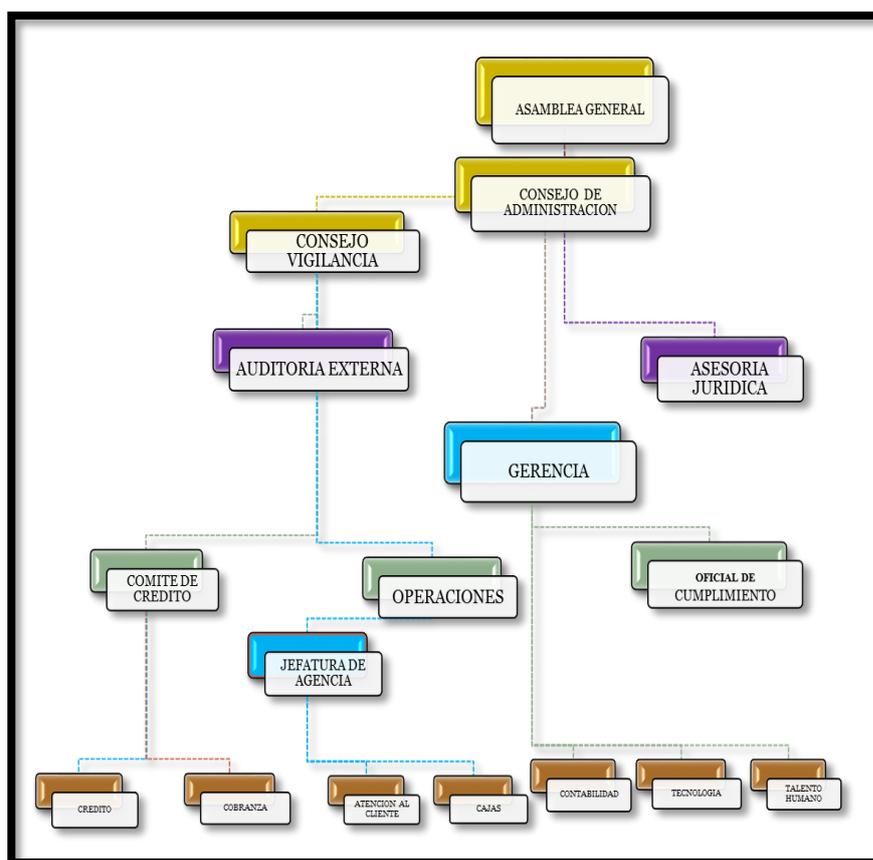
#### **Normativa Externa:**

- Ley 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

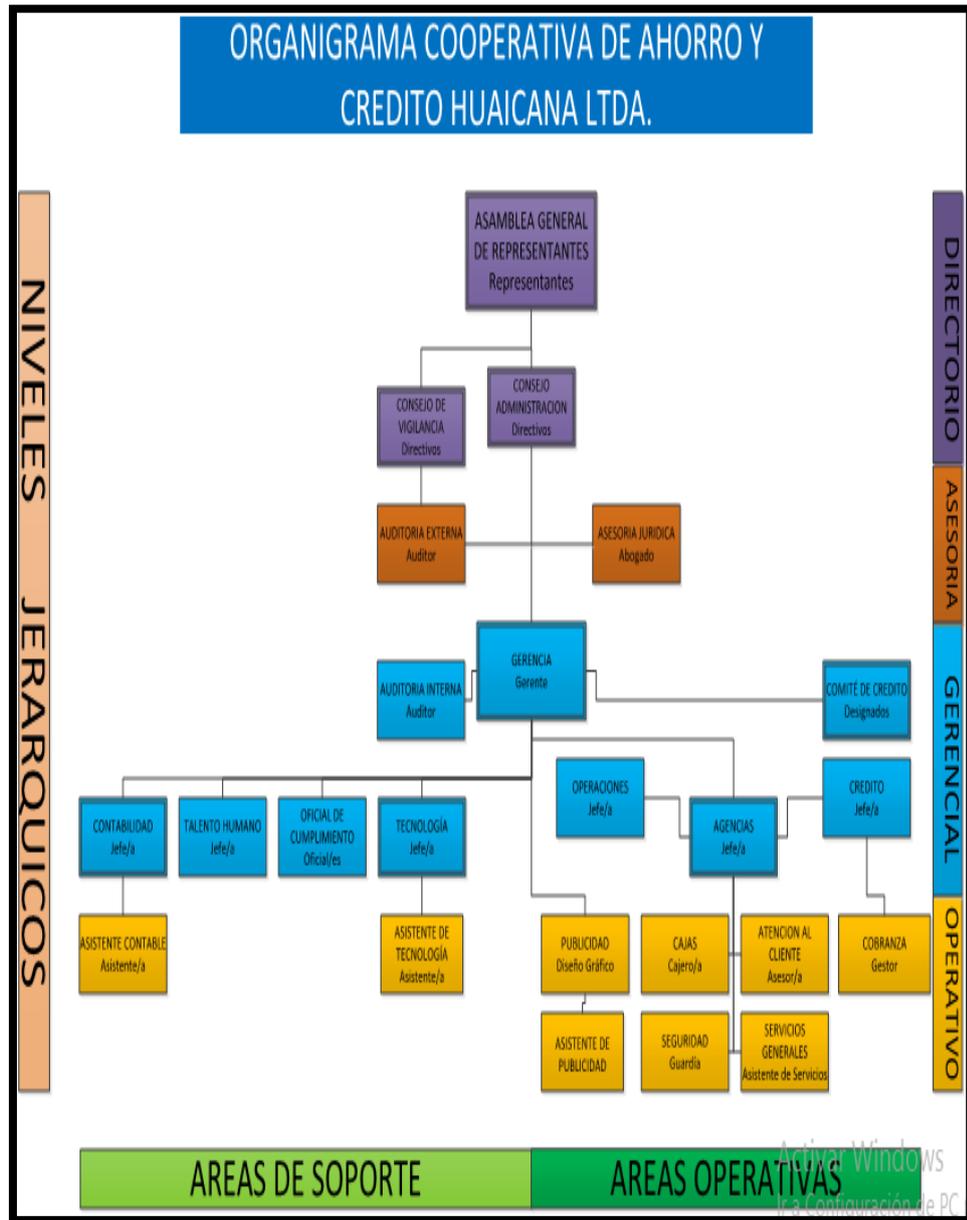
## 2.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana permite la visualización de los órganos, las relaciones formales que los vinculan y las distintas jerarquías. Mediante los mismos se aprecia rápidamente el ámbito de control de cada unidad, las relaciones formales y los niveles jerárquicos.

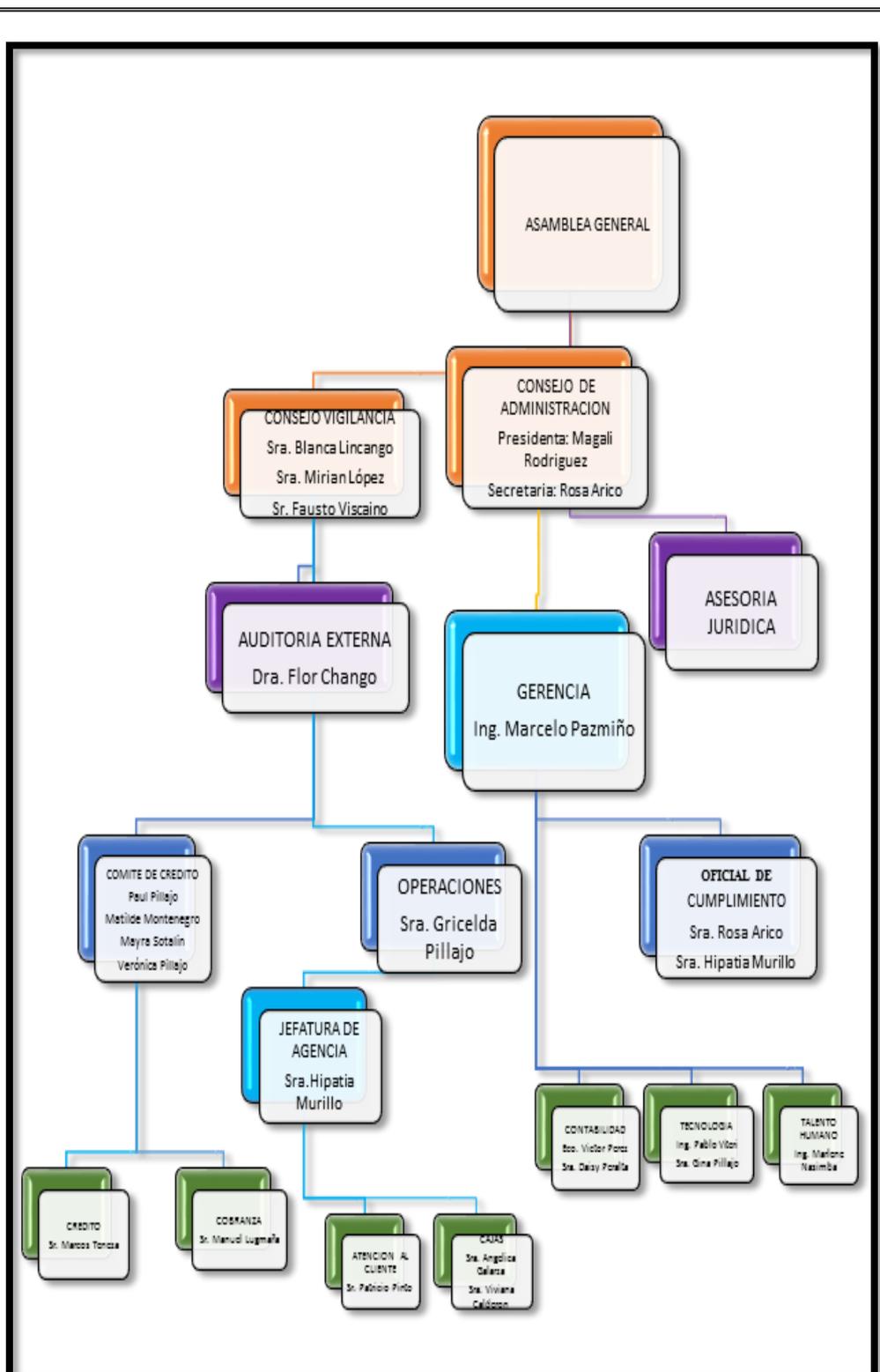


**Organigrama Estructural Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.**

**Fuente:** Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.



**Organigrama Funcional de Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.**  
**Fuente:** Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.



**Organigrama Personal de Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.**  
**Fuente:** Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.

## 2.6 OBJETIVO DE LA EMPRESA

La Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., en su planificación estratégica ha establecido el siguiente objetivo general:

*Captar recursos financieros de los socios y promover su desarrollo económico y social mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, brindando servicios complementarios de tipo personal y ayuda social con el fin de fomentar una educación cooperativa.*

Dentro de su planificación ha establecido los siguientes objetivos estratégicos:

- Capacitación de recursos económicos de los socios y promover su desarrollo económico y social mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.
- Brindar servicios complementarios de tipo personal y ayuda social.
- Fomentar la Educación Cooperativa.

Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., en su planificación estratégica definió los siguientes objetivos específicos:

- Culminar en su totalidad con la adecuación del edificio matriz de la cooperativa, para poner en funcionamiento todos los servicios previstos en beneficio de los socios y de la comunidad.
- Continuar mediante el departamento de sistemas el mejoramiento en la implementación de tecnologías que permitan ofrecer más y nuevos servicios a los socios, es así que se prevé el poder ofrecer servicios de consulta y transferencia de fondos utilizando nuestra página web., tomando como fecha de partida julio de 2013.
- Evaluar dentro de los dos primeros meses del año 2014, a todo el personal, para determinar sus competencias y realizar en base a esta evaluación el cronograma de capacitación de acuerdo a las deficiencias que presente el personal en la mencionada valoración.

- Establecer el cronograma de capacitación para dirigentes, dentro de los dos primeros meses del año, ya que se vuelve necesario e imprescindible que los miembros de las comisiones estén debidamente capacitados para acogerse sin inconvenientes a los requerimientos que regirán en el nuevo marco legal que regirá los destinos del sector cooperativo.
- Adecuar todas las agencias para que estas sean funcionales y cómodas tanto para los socios como para quienes las atienden, se realizará un cronograma para este trabajo desde el mes de marzo del año 2013.

### **CAPÍTULO III**

#### **RESULTADOS**

Una vez aplicados los indicadores de Gestión a los Departamentos de Crédito y Cobro se identificaron las siguientes fortalezas:

- Captación y colocación adecuada de recursos económicos de la parroquia de Nayón.
- Atención oportuna y efectiva a los socios de la Cooperativa.

Los resultados de la Auditoría de Gestión aplicada en los departamentos de Crédito y Cobro de la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., se presentan a través de los hallazgos encontrados a fin de emitir recomendaciones que ayuden a la toma de decisiones del personal Directivo de la Institución. A continuación el detalle de hallazgos identificados:

- **Solicitudes de Crédito aprobadas**

En el año 2013 se otorgaron créditos a socios que no cumplían con todos los requisitos necesarios para la obtención del mismo.

De conformidad con el Reglamento de Crédito en su Título II “Requisitos” establece que para que un crédito sea aprobado y otorgado al socio solicitante debe cumplir con todos los requisitos establecidos en el mismo, caso contrario la Solicitud de Crédito será rechazada.

Este problema se origina ya que el Oficial de Crédito al receptor los requisitos previos al otorgamiento del crédito solo revisa los documentos principales sin cerciorarse que el socio entregue todo lo solicitado, especialmente referencias comerciales y planillas de servicios básicos.

Este incumplimiento ha originado un retraso en la acción de cobro de 5 créditos que se encuentran en mora; cuyo monto asciende a \$7.500, ya que la documentación faltante incluye la planilla de servicio básico en donde consta la dirección del socio a fin de visitar su vivienda y dar seguimiento a la cuota pendiente.

#### **CONCLUSIONES:**

En el año 2013 se otorgó el 12% del total de créditos a socios que no tenían todos los requisitos necesarios para la obtención de un crédito, incumpliendo con el Reglamento de Crédito en su Título II “Requisitos” el cual establece que para que un crédito sea aprobado y otorgado al socio solicitante debe cumplir con todos los requisitos mencionados en el mismo, esto se origina ya que el Oficial de Crédito al receptor los documentos junto a la Solicitud de Crédito, solo revisa los requisitos principales, sin cerciorarse que el socio entregue todo lo solicitado, especialmente referencias comerciales y planillas de servicios básicos; generando un retraso en la acción de cobro de 5 créditos que se encuentran en mora; cuyo monto asciende a \$7.500.

#### **RECOMENDACIONES:**

##### **Al Oficial de Crédito y Jefe de Crédito**

1.- Revisarán todos los requisitos previos al otorgamiento de un crédito, y en caso de faltar un documento solicitar la entrega del mismo o no negar la solicitud de crédito.

- **Créditos concedidos sin garante**

En los últimos 6 meses del periodo en revisión se otorgaron 30 créditos a socios que no contaban con la respectiva firma de un garante.

De conformidad con el Reglamento de Crédito en su Título VII “Garantías” establece que se otorgará un crédito siempre y cuando el socio solicitante tenga el respaldo de por lo menos un garante que cumpla con los requisitos establecidos y sean aprobados por el Jefe de Crédito.

La concesión de créditos sin garantías se presenta en renovación de créditos en los que el Oficial del departamento otorga automáticamente el segundo crédito sin solicitar nuevamente las firmas del garante a fin de validar si será responsable por la nueva deuda contraída por el socio de la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda.

Este incumplimiento ha originado que 51 créditos concedidos en los últimos 6 meses se encuentren en mora, y su proceso de recuperación de cartera se dificulte ya que los garantes manifiestan que al no ser solicitada su firma en la renovación de créditos no se hacen responsables por la deuda contraída por el socio de la Cooperativa.

#### **CONCLUSIONES:**

En los últimos 6 meses del periodo en revisión se otorgaron 30 créditos a socios que no contaban con la respectiva firma de un garante, incumpliendo lo establecido en el Reglamento de Crédito en su Título VII “Garantías” el cual establece que se otorgará un crédito siempre y cuando el socio solicitante tenga el respaldo de por lo menos un garante que cumpla con los requisitos establecidos y sean aprobados por el Jefe de Crédito; este inconveniente radica en renovación de créditos en los que el Oficial del departamento otorga automáticamente el segundo crédito sin solicitar nuevamente las firmas del garante a fin de validar si será responsable por la nueva deuda contraída por el socio, originado que 51 se encuentren en mora, y su proceso de recuperación de cartera se dificulte ya que los garantes manifiestan que al no ser solicitada su firma en la renovación de créditos no se hacen responsables por la deuda contraída por el socio de la Cooperativa.

#### **RECOMENDACIONES:**

**Al Oficial de Crédito y Jefe de Crédito**

1.- Solicitarán una renovación de garantías a los socios que soliciten un nuevo crédito y no otorgarán créditos a aquellos socios que no cumplan con dichas garantías así el monto no sea significativo.

▪ **Cancelación de créditos en el mes**

Al periodo de revisión los socios que han solicitado un crédito en la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., no han cancelado sus cuotas de conformidad con lo establecido previo a la concesión del mismo.

De conformidad con el Reglamento de Crédito en su Título IV “Montos, plazos y condiciones” establece que los socios deben cancelar sus cuotas dentro de los plazos establecidos a fin de evitar sanciones o multas por falta de pago.

La falta de cancelación de cuotas pendientes por parte de los socios se debe a que el Comité de Crédito durante el año se reunió solo 8 veces a fin de tomar acciones para recuperar la cartera.

La falta de reuniones del Comité de Crédito ha ocasionado que la cartera se encuentre en un 5% en mora, es decir 80 créditos concedidos no han sido cancelados de conformidad con el plazo establecido por el Jefe de Crédito.

**CONCLUSIONES:**

Al periodo de revisión los socios que han solicitado un crédito en la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., no han cancelado sus cuotas de conformidad con lo establecido previo a la concesión del mismo, incumpliendo con el Reglamento de Crédito en su Título IV “Montos, plazos y condiciones” el cual establece que los socios deben cancelar sus cuotas dentro de los plazos acordados a fin de evitar sanciones o multas por falta de pago; esto se debe principalmente a que el Comité de Crédito durante el año se reunió solo 8 veces a fin de tomar acciones para recuperar la cartera; ocasionado que la cartera se encuentre en un

5% en mora, es decir 80 créditos concedidos no han sido cancelados de conformidad con el plazo establecido por el Jefe de Crédito.

### **RECOMENDACIONES:**

#### **Al Comité de Crédito**

1.- Se reunirán por lo menos una vez al mes a fin de evaluar la cartera vencida o por vencer tomando acciones correctivas y preventivas que ayuden a mantener una cartera sana.

#### **▪ Llamadas telefónicas efectivas**

Del reporte de llamadas telefónicas realizadas por el Jefe de Crédito se determinó que el 14% de clientes fijaron una fecha de pago sin embargo no se acercaron a las instalaciones de la Cooperativa a efectuar el pago de conformidad a lo acordado.

Los socios deben acercarse a las Instalaciones de la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., en la fecha acordada de pago en la llamada telefónica, cumpliendo con el su acuerdo verbal de cancelar dicha deuda.

Esta situación se origina ya que el Oficial de Crédito efectúa una sola llamada al socio que se encuentra en mora y no realiza una segunda comunicación a fin de confirmar dicho cobro.

La falta de seguimiento al cobro de las deudas pendientes ha originado que el 6% del total de llamadas telefónicas es decir 4 créditos a la fecha de revisión no han sido aún canceladas.

### **CONCLUSIONES:**

Del reporte de llamadas telefónicas realizadas por el Jefe de Crédito se determinó que el 14% de clientes fijaron una fecha de pago sin embargo no se acercaron a las instalaciones de la Cooperativa a efectuar el pago de conformidad

a lo acordado; de acuerdo a las buenas practicas los socios deben acercarse a las Instalaciones de la Cooperativa Huaicana Cía. Ltda., en la fecha acordada de pago en la llamada telefónica, cumpliendo con el su acuerdo verbal de cancelar dicha deuda; esta situación se origina ya que el Oficial de Crédito efectúa una sola llamada al socio que se encuentra en mora y no realiza una segunda comunicación a fin de confirmar dicho cobro; la falta de seguimiento al cobro de las deudas pendientes ha originado que el 6% del total de llamadas telefónicas es decir 4 créditos a la fecha de revisión no han sido aún canceladas.

**RECOMENDACIONES:**

**Al Oficial de Crédito**

1.- Se comunicará con los socios que no se han acercado a cancelar los valores pendientes con la Cooperativa antes de la fecha indicada a fin de ejercer presión en recuperar la cartera.

Atentamente,



---

Andrea Reyes  
Jefe de Auditoría  
Reyes Audit Consulting Cía. Ltda.

### **5.3.2 SEGUIMIENTO Y MONITOREO.**

Una vez entregado el borrador del Informe de Auditoría los involucrados deben revisar las conclusiones con los Jefes de cada departamento auditado con el fin de discutir las recomendaciones emitidas y aplicarlas corrigiendo las deficiencias detectadas durante el examen.

El seguimiento permanente asegura a más de detectar, prevenir y corregir deficiencias el crecimiento y desarrollo de la Institución, así como lograr que las decisiones tomadas por los Directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda., sean en beneficio de la Compañía.

Se recomienda efectuar una Auditoría Externa con el objetivo de dar un monitoreo a las recomendaciones emitidas en esta Auditoría de Gestión a los departamentos de Crédito y Cobro y ver su grado de aplicación.

## **CAPÍTULO VI**

### **6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez que se ha concluido con la presente Investigación se establecen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **6.1.1 CONCLUSIONES**

- La aplicación de Indicadores de Gestión permitió identificar las deficiencias a las que se exponen los departamentos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Huaicana, determinando la eficacia y eficiencia de sus procesos a fin de emitir conclusiones y recomendaciones al personal del Comité de Crédito que serán útiles en la toma de decisiones.
- Con este trabajo se pretende mejorar la capacidad de la Cooperativa para poder enfrentar los cambios constantes, a través de sus fortalezas, debilidades y el grado de eficiencia, eficacia de la actuación administrativa, con el propósito de obtener información relevante, tanto para reportar como para contribuir a los niveles directivos y ejecutivos, que permita alcanzar los objetivos y metas institucionales.
- La auditoría de Gestión es una herramienta aplicada a cualquier tipo de Institución cuyo objetivo es evaluar los subprocesos y procesos efectuados durante un periodo, a fin de reducir costos y eliminar aquellas actividades innecesarias desarrolladas por las Compañías.
- El desarrollo de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la Carrera de Ing. Finanzas y Auditoría.

#### **6.1.2 RECOMENDACIONES**

- Al Comité de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Cía. Ltda., poner en práctica las recomendaciones indicadas en el Informe de Auditoría, ya que de esta manera podrán lograr que los procesos desarrollados sean eficientes y eficaces logrando el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la Institución.
- Realizar Auditorías de Gestión y Externas una vez al año, con la finalidad de conocer la realidad de los procesos de la Cooperativa y poder tomar acciones preventivas y correctivas a las falencias identificadas.
- La Gerencia y los Jefes de los departamentos de Crédito y Cobro analizarán las deficiencias encontradas tomando decisiones que eviten conflictos en el futuro.
- Es necesario que los manuales y políticas de los departamentos de Crédito y Cobro se encuentren al alcance del personal de la Cooperativa con el fin de que tengan conocimiento de sus funciones a desempeñar y su trabajo sea óptimo.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALTAMIRANO, A. (2012). Auditoria Financiera Generalidades. Quito.

ARCO & AZQUEZ, E. A. (2009). Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid: Ediciones Nobel.

BARRIO, J. F. (1999). La Auditoria de los sistemas de gestión de la calidad. FC Editorial.

BOLAN, L. (2007). Análisis de ambiente organizacional. Argentina: Publicaciones REUN.

CATELOTTI, F. A. (2006). Matemáticas Financieras y evaluación de proyectos. Argentina.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana. (20 de Septiembre de 2014). Antecedentes. Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana: <http://www.huaicana.fin.ec/nuestra-institucion.html>

CUBERO, T. (2009). Manual Específico de Auditoria de Gestión. Cuenca: Municipio de Cuenca.

ENRIQUEZ, F. (2004). Organización de Empresas II. McGraw Hill .

FERNANDEZ, V. (1997). Auditorias Medioambientales. Mundi - Prensa.

FLEITMAN, J. (2000). Negocios Exitosos. McGraw - Hill.

FRANCES, A. (2006). Estrategia y planes para la Empresa. México: Pearson Educación.

Franklin, E. B. (2007). Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del cambio. Pearson Educación.

FRED, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación.

García, P. S. (2004). La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro .

GRIJALVA, W. M. (Febreo de 2013). Historia del Cooperativismo en el Ecuador (Primera ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Editogran S.A. Recuperado el 03 de 09 de 2014, de Política y Economía: <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>

HUAICANA. (01 de 01 de 2009). Antecedentes . Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito: <http://www.huaicana.fin.ec/>

Jesús, L. C. (2008). Macroeconomía . Valencia : Servicio de Publicaciones .

LOPEZ, M. (2004). Estrategia y dirección estratégica. Obtenido de GESTIOPOLIS: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm>

MALDONADO, M. (2006). Auditoria de Gestión (Tercera ed.). Quito.

MALDONADO, M. (2006). Auditoría de Gestión. Quito: Tercera Edición.

MEIGS, W. (1999). Principios de Auditoría . México: Editorial Diana .

MEIGS, W. (2000). Principios de Auditoría . México: Editorial Diana .

Nacional, C. (29 de Agosto de 2001). Ley de Cooperativas . Quito , Pichincha , Ecuador .

Real Academia Española. (21 de Marzo de 2015). Consulta diccionario. Obtenido de Diccionario de la lengua española : <http://www.rae.es/>

Social, M. d. (s.f.). Ley de Economía Popular y Solidaria . Quito , Pichincha, Ecuador .

SULSER, R. (2004). Exportación Efectiva . México.

VASQUEZ, M. W. (2000). Control fiscal y auditoría. Bogotá.

VICUÑA, J. M. (2001). La distribución Comercial: Opciones Estratégicas (Segunda ed.). Madrid, España: Esic Editorial.

WILLIAMS, L. P. (1989). Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia. México: Diana.