



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Trabajo de titulación previo a la Obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y  
Auditoría, Contadora Pública Autorizada**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA,  
APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COLLAS  
LIMITADA UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALDERÓN EN EL D.M.Q. PARA  
EL PERÍODO FISCAL 2017.”**

**AUTOR:**

**Viviana Elizabeth Grande Morales**

**TUTOR:**

**Ing. Julio César Niama Játiva MSc.**

**QUITO, 2019**

## DECLARACIÓN JURAMENTADA



**NOTARÍA 80**

Cantón Quito

Dr. Gustavo Caluguillín C.

2019	17	01	80	P00659
AÑO	PROVINCIA	CANTÓN	NOTARÍA	SECUENCIAL

## DECLARACIÓN JURAMENTADA

QUE OTORGA LA SEÑORA VIVIANA ELIZABETH GRANDE

CUANTÍA INDETERMINADA

DI 2 COPIAS CERTIFICADAS

J.F.R.



dr\_tgcc@hotmail.com dr\_tgcc@hotmail.com dr\_tgcc@hotmail.com

En la Ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del Ecuador, hoy día martes siete de mayo del año dos mil diecinueve, ante mí, Doctor Teófilo Gustavo Caluguillín Catucuago, Notario Octogésimo del Cantón Quito, comparece la señora VIVIANA ELIZABETH GRANDE MORALES, de estado civil casada, de veinte y ocho años de edad, de Ocupación Estudiante, por sus propios derechos.- La compareciente es de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, legalmente capaz, domiciliada en este Cantón, a quien de conocerle doy fe en virtud de haberme autorizado la obtención de su certificado digital de datos de identidad de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, que agrego como documento habilitante.- Instruida que fue la compareciente de los efectos y resultados de este instrumento, me pide que le recepte la declaración libre y voluntaria.- Al efecto juramentada que fue en legal y debida forma, prevenida de las penas del perjurio y de la gravedad del juramento, el suscrito

Notario investido de la facultad que me concede la Ley Notarial, procedo a recepcionar la declaracion juramentada de la compareciente, quien dice: "Yo, VIVIANA ELIZABETH GRANDE MORALES, con el juramento que tengo rendido y con las solemnidades del caso, declaro: **Uno.-** Que el tema y contenido de mi proyecto de Tesis es de "AUDITORIA DE GESTION EN EL AREA DE CREDITO Y COBRANZA, APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COLLAS LIMITADA UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALDERON EN EL D.M.Q. PARA EL PERIODO FISCAL 2017", como requisito previo para la obtencion del titulo de Ingeniera en Contabilidad y Auditoria, Contadora Publica Autorizada; **Dos.-** Que el tema de mi Tesis no constituye copia textual o plagio, por lo cual asumo la responsabilidad al respecto de la autoria y el contenido presentado para su respectiva aprobacion; **Tres.-** Que en caso de controversia, como consecuencia de este acto, señalo mi domicilio para recibir posteriores notificaciones, en la ciudad de Quito, Calderon, Barrio Collas, Avenida Atahualpa numero SEIS; Telefono celular numero: CERO NUEVE OCHO OCHO TRES OCHO DOS SEIS DOS SIETE; Correo electronico: dc\_vivy@hotmail.com; y, **Cuatro.-** Que todo lo que declaro se ajusta a la verdad".- **HASTA AQUÍ LA DECLARACIÓN DE LA COMPARECIENTE**, que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal, documento matriz que junto con los demás habilitantes queda incorporada en el protocolo de esta Notaría.- Para el presente otorgamiento se observaron todos y cada uno de los preceptos legales del caso y leído que le fue este



# NOTARÍA 80

Cantón Quito

Dr. Gustavo Caluguillín C.

instrumento íntegramente a la compareciente por mi el Notario, se afirma y se ratifica en todo su contenido, firmando para constancia conmigo en unidad de acta, todo lo cual doy fe.-



SRA. VIVIANA ELIZABETH GRANDE MORALES  
C.I. No. 171883863-2  
C.V. No. 0041-305  
COMPARECIENTE



DOCTOR TEÓFILO GUSTAVO CALUGUILLÍN CATUCUAGO  
NOTARIO OCTOGÉSIMO DEL CANTÓN QUITO  
ECUADOR



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

Dirección General de Registro Civil,  
Identificación y Cedulación

## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD

**Número único de identificación:** 1718838632

**Nombres del ciudadano:** GRANDE MORALES VIVIANA ELIZABETH

**Condición del cedulado:** CIUDADANO

**Lugar de nacimiento:** ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/SAN BLAS

**Fecha de nacimiento:** 19 DE JUNIO DE 1990

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Sexo:** MUJER

**Instrucción:** SUPERIOR

**Profesión:** ESTUDIANTE

**Estado Civil:** CASADO

**Cónyuge:** CASTRO NARVAEZ DARWIN ESTEBAN

**Fecha de Matrimonio:** 11 DE MARZO DE 2010

**Nombres del padre:** GRANDE JOSE ENRIQUE

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Nombres de la madre:** MORALES MORALES MARIA ISABEL

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Fecha de expedición:** 22 DE JULIO DE 2016

**Condición de donante:** NO DONANTE

Información certificada a la fecha: 7 DE MAYO DE 2019

Emisor: JHON FREDDY ROSERO ROSERO - PICHINCHA-QUITO-NT 80 - PICHINCHA - QUITO



N° de certificado: 191-221-94306



191-221-94306

Ldo. Vicente Taiano G.

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación

Documento firmado electrónicamente



La institución o persona ante quien se presente este certificado deberá validarlo en: <https://virtual.registrocivil.gob.ec>, conforme a la LOGIDAC Art. 4, numeral 1 y a la LCE. Vigencia del documento 1 validación o 1 mes desde el día de su emisión. En caso de presentar inconvenientes con este documento escriba a [enlinea@registrocivil.gob.ec](mailto:enlinea@registrocivil.gob.ec)



## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de tutor designado por la Comisión de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, informo que la estudiante VIVIANA ELIZABETH GRANDE, ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo tema es **"AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA, APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COLLAS LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALDERÓN EN EL D.M.Q. PARA EL PERÍODO FISCAL 2017."** el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la guía metodológica para la elaboración de trabajos de titulación de la Universidad Metropolitana, por lo tanto puede continuar con la lectoría. La calificación obtenida es el proceso de tutoría es de noventa sobre cien puntos (90/100).

Quito, DM 06 de marzo del 2019

Atentamente;

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Ing. Julio Niamá Játiva".

Ing. Julio Niamá Játiva, MSc.

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Viviana Elizabeth Grande Morales con número de cedula 171883863-2, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre el **"AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA, APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COLLAS LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALDERÓN EN EL D.M.Q. PARA EL PERÍODO FISCAL 2017."**, así como las expresiones vertidas en la misma autoría de la compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



---

Viviana Elizabeth Grande Morales

CI 171883863-2

## CESIÓN DE DERECHOS

El trabajo de investigación, con el Tema: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA, APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COLLAS LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALDERÓN EN EL D.M.Q. PARA EL PERÍODO FISCAL 2017.”, de la autora Viviana Elizabeth Grande Morales, manifiesto en forma libre y voluntaria lo siguiente:

Cedo los derechos de la tesis a la Universidad Metropolitana, y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario.



---

Viviana Elizabeth Grande Morales

CI 171883863-2



## **DEDICATORIA**

### **A Dios:**

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

### **A mi madre Isabel:**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus sabios consejos, sus valores, por la motivación constante, pero más que nada, por su amor.

### **A mi padre José:**

Por ser mi inspiración, a pesar de ya no estar con nosotros seguir siendo mi ejemplo a seguir.

### **A mis hijos Esteban y Joshep:**

Por ser mi fortaleza, quienes me llenaron de motivación para seguir adelante y culminar con mis estudios.

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente gracias a Dios por darme la vida y ayudarme a culminar mis estudios, gracias a mi universidad por permitir convertirme en un profesional, a cada maestro que fue parte de este proceso integral de formación, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.” y sus administrativos quienes permitieron que desarrolle la tesis, a mi familia por siempre desear y anhelar lo mejor para mí, por sus consejos y por cada palabra que me dieron de guía para mi vida.

## Índice general

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	I
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
RESUMEN .....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVOS .....	4
CAPITULO I .....	6
1. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Historia y evolución de la auditoría.....	6
1.1.1. Definición de auditoría.....	6
1.1.2. Tipos de auditoría.....	7
1.2. Auditoría Operacional o de Gestión.....	9
1.2.1. Propósitos y objetivos de la Auditoría de Gestión.....	9
1.3 Alcance de la Auditoría de Gestión .....	10
1.4 Fases de la auditoría de la gestión.....	11
1.5 Herramientas de la Auditoría de Gestión .....	11
1.6 Técnicas de Auditoría .....	12
1.7 Técnicas de Verificación Ocular.....	13
1.8 Papeles de trabajo.....	15
1.8.1 Archivos de papeles de trabajo .....	15

1.8.2	Indicadores de gestión.....	15
1.8.4	Tipos de indicadores de gestión .....	16
1.9.2	Riesgo de la Auditoría de Gestión .....	18
1.9.6	Calificación del nivel de riesgo y de confianza .....	18
1.9.8.1	Marcas de trabajo .....	20
CAPITULO II .....		21
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		21
2.1	Enfoque de la Investigación.....	21
2.1.1	Método de investigación .....	21
2.1.2	Tipos de investigación .....	21
2.2.1	Población y muestra .....	23
2.2.2	Técnicas de recogida de información.....	23
2.2.3.2	Estructura Orgánica de la Cooperativa .....	25
2.2.3.3	Misión, Visión y Objetivos institucionales .....	25
2.2.3.5	Principales actividades, operaciones e instalaciones .....	27
CAPÍTULO III.....		28
3.1 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA .....		28
Índice de Papeles de trabajo.....		29
FASE UNO: Planificación Preliminar .....		30
1.1	Programa de Auditoría Fase Uno.....	30
1.2	Notificación inicio de la auditoría.....	31
1.3	Marcas de auditoría .....	32
1.4	Hoja de referenciación .....	33
1.5	Memorando de planificación preliminar .....	34
1.6	Visita y recorrido por las instalaciones .....	35
1.7	Solicitud y elaboración archivo permanente .....	40
1.8	Entrevista gerencia .....	46

1.9	Análisis de la visión sistémica y estratégica COAC “Collas Ltda.” .....	50
1.10	Matriz de insumo proceso – producto .....	53
1.11	Evaluación del control interno preliminar.....	54
1.12	Generación de Indicadores de Gestión.....	56
	<b>FASE DOS: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b> .....	<b>58</b>
2.1	Programa fase dos .....	58
2.2	Memorando de planificación específica .....	59
2.2	Cuestionarios por Componente de Control Interno .....	61
2.3	Niveles de confianza y riesgo .....	63
2.4	Matriz de riesgo por componente.....	64
	<b>AUDITORA</b> .....	<b>66</b>
	<b>FASE TRES: EJECUCIÓN</b> .....	<b>67</b>
3.1	Programa de Auditoría para la Fase Tres.....	67
3.2	Indicadores .....	69
3.3	Hoja de Hallazgos .....	74
3.5	<b>COMUNICACIÓN PROVISIONAL DE RESULTADOS</b> .....	<b>84</b>
	<b>FASE CUATRO: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>85</b>
4.1	Programa de Auditoría para la Fase Cuatro .....	85
4.2	Modelo de convocatoria a la lectura del Informe Final .....	86
4.3	Modelo del acta de conferencia Final .....	87
4.4	<b>INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> .....	<b>88</b>
	<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES, OPERACIONES E INSTALACIONES</b> .....	<b>91</b>
	Estructura Orgánica .....	94
	Antecedentes .....	102
	Presentación .....	102
	Plan de acción de mejora de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.” .....	103

Definición de los planes de acción para la mejora.....	107
Conclusiones:.....	112
Recomendaciones:.....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de Auditoría de gestión.....	12
Tabla 2. Tabla de valoración y de significancia .....	19
Tabla 3. Matriz de riesgo .....	19
Tabla 4 Marcas de trabajo.....	20
Tabla 5. Foda COAC “Collas Ltda.” .....	52
Tabla 6. Matriz de confianza .....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico. 1. Árbol de Problemas .....	3
Gráfico 2. Técnicas de auditoría .....	13
Gráfico 3. Componentes del control interno .....	17
Gráfico 4. Características investigación .....	22
Gráfico 5. Distribución áreas COAC “Collas Ltda.” .....	36



## RESUMEN

**TÍTULO: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA, APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COLLAS LTDA.” UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALDERÓN EN EL D.M.Q. PARA EL PERÍODO FISCAL 2017.”**

**AUTOR:** Viviana Elizabeth Grande

**TUTOR:** Ing. Julio Niama Játiva MSc.

El presente estudio trató sobre la realización de la auditoría de gestión en el Área de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “Collas Ltda.”, en la parroquia de Calderón perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.) durante el período 2017, con el objetivo de medir la eficacia, eficiencia y economía dentro de la cooperativa, como de cada uno de los procesos y actividades que cumple el Área de Crédito y Cobranza; además, como en toda auditoría de gestión se revisó y verificó el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias de la cooperativa por cuanto ésta se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). De acuerdo a este organismo la COAC “Collas Ltda.”, pertenece al segmento 5 y debe cumplir con el estatuto de la COAC en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Debido a algunos problemas relacionados con el modelo de gestión existente es importante realizar una auditoría de gestión, a través de la revisión sistemática de las actividades descritas en relación con los objetivos estratégicos que persigan una mayor eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente, el presente estudio se compone de tres capítulos: Marco teórico, Metodológico y Programa de Auditoría; este último capítulo consta de cuatro fases: Fase Preliminar, Planificación específica, Ejecución y Comunicación de Resultados.

**Palabras claves:** Auditoría, Crédito, Cobranza, Gestión, Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

**ABSTRACT**

**TITLE: "MANAGEMENT AUDIT IN THE CREDIT AND COLLECTION AREA, APPLIED TO THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE "COLLAS LTD." LOCATED IN THE CALDERON PARISH IN THE M.D.Q. FOR THE 2017 FISCAL YEAR. "**

**AUTHOR:** Viviana Elizabeth Grande

**TUTOR:** Ing. Julio Niama Játiva MSC.

The present study is about the performance of the management audit in the Credit and Collection Area, applied to the Savings and Credit Cooperative (SCCO) "Collas Ltd.", in the Calderon parish belonging to the Metropolitan District of Quito (M.D.Q.) for the 2017 fiscal year, in order to measure the effectiveness, efficiency and economy within the cooperative of each of the processes and activities that the Credit and Collections Area fulfills; furthermore, as in any management audit, the compliance with the legal and regulatory provisions of the cooperative is reviewed and verified as such, it is under the control of the Superintendence of Popular and Solidarity Economy (SPSE). According to this agency, the SCCO "Collas Ltd.", belongs to segment 5 and must comply with the SCCO statute in compliance with the established in the First Transitory Provision of the Organic Law of the Popular and Solidarity Economy and of the Popular and Solidarity Financial Sector in accordance with the regulation issued for that purpose.

Due to some problems related to the existing management model it is important to perform a management audit, through the systematic review of the activities described in relation to the strategic objectives that pursue greater efficiency, effectiveness and customer satisfaction. It consists of three chapters: planning, execution and preparation of the report.

Keywords: Audit, Credit, Collection, Management, Savings / Credit Cooperative (SCCO) and Superintendence of Popular and Solidarity Economy (SPSE).

## INTRODUCCIÓN

Hablar de cooperativismo en el Ecuador es situarse a principios de los años noventa, a partir de la dolarización y de la crisis económica sufrida a finales de esa década, el sector financiero vive un reajuste debido a la pérdida de confianza en las instituciones financieras grandes que ayuda a la expansión y crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC). Estas instituciones resultan útiles en zonas apartadas, especialmente rurales donde los grandes bancos e instituciones no ingresan, es así que actualmente las COAC representan el 93% del total de activos de todo el sector cooperativo de acuerdo a la (Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015), es así que para el 2015 contaba 847 instituciones siendo de esta manera el segundo país en Latinoamérica con mayor presencia de cooperativas financieras con 4.6 millones de socios, es así que el gobierno presidido por el Economista Rafael Correa Delgado, considera a dichas cooperativas como un eje de la política y se consolida a través de la promulgación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS).

Se puede mencionar entonces que, las COAC son instituciones financieras de carácter social que se encargan de administrar los ahorros provenientes de sus socios, pero a la vez deben ser eficientes, efectivas que cumplan sus objetivos y planes en base a indicadores que midan la gestión tanto de la empresa como también de sus colaboradores. Es así, que se plantea el presente estudio con el objetivo de mejorar la gestión dentro de la COAC “Collas Ltda.”; por tanto, el trabajo empieza con el capítulo I, donde se presenta conceptos teóricos que sirven de sustento para el estudio tales como: auditoría, tipos, alcance y objetivos que muestren una aproximación teórica al caso de estudio. De acuerdo al marco teórico el presente estudio empieza con un diagnóstico situacional mediante un análisis FODA, a continuación, se propone evaluar el sistema de gestión de control interno a través técnicas y procedimientos que se muestra en el marco metodológico como parte del capítulo II.

El capítulo III, se elabora el programa de la auditoría, donde se elabora en conjunto con la administración indicadores para evaluar la gestión de la COAC “Collas Ltda.”, se verifica el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes aplicables a la institución financiera. En base a este análisis se elabora finalmente un informe de auditoría de gestión donde se presenta las debilidades encontradas en el proceso de auditoría y oportunidades de mejora

para reducir o mitigar las mismas con el objetivo de optimizar los recursos de la COAC “Collas Ltda.”.

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La COAC “Collas Ltda.”, es una entidad de intermediación financiera de carácter privada regida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); que nace en el año 2007, mediante la iniciativa de moradores de la parroquia de Calderón, identifican la necesidad de crear una institución que brinde la facilidad del ahorro, además de captar dinero y capitalizarlo. De esta manera se busca el acceso a créditos para todos y cada uno de sus socios. Esta iniciativa del Barrio Collas es auspiciada por habitantes evangélicos del sector, a la cabeza del proyecto estuvo el Pastor Ángel Pilatuña quien crea el primer estatuto y obtiene el reconocimiento jurídico, es así que la institución empieza sus actividades de forma legal en el mes de junio del 2007, bajo el objetivo y la necesidad de crear una Institución que apoye a la comunidad en sus proyectos con una visión social y solidaria.

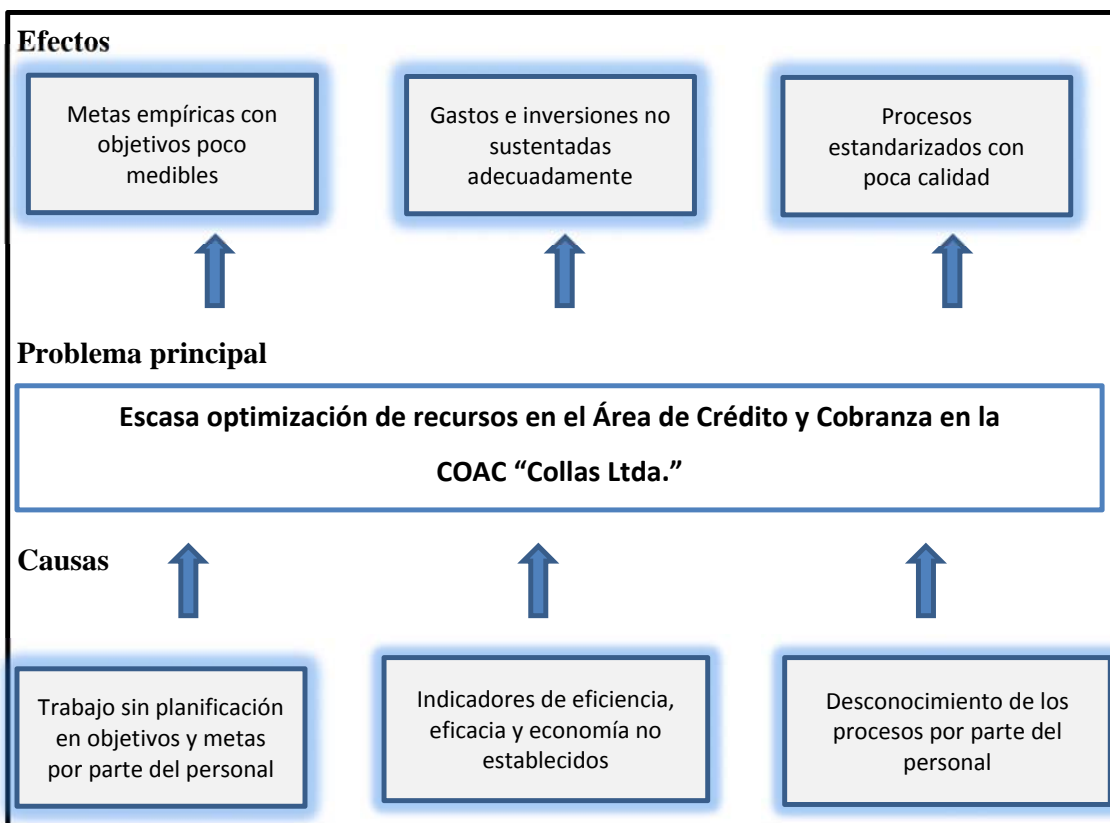
Actualmente la COAC “Collas Ltda.”, pertenece al segmento 5, de acuerdo monto de sus activos; es decir sus activos son de hasta un millón de dólares; la COAC “Collas Ltda.” cuenta con un solo establecimiento, la matriz ubicada en el sector de Calderón. En opinión del actual gerente general la COAC “Collas Ltda.” ha crecido desde su creación, pasando de 15 socios en el año 2007 a 567 socios para el año 2017, siempre enfocada hacia la satisfacción de sus asociados, apoyo a la comunidad brindando seguridad, confianza con la finalidad de convertirse en un verdadero aliado a su servicio.

Con estos antecedentes, el presente estudio se basa en la realización de una auditoría de gestión en el Área de Crédito y Cobranza de la COAC “Collas Ltda.”, basado en el árbol de problemas elaborado en conjunto con los dirigentes de la COAC, donde se puede verificar que existe un trabajo sin planificación es decir no se encuentra sustentado en el cumplimiento de objetivos y metas por parte del personal que labora dentro de las áreas de crédito y cobranza, además del desconocimiento de procesos lo que indica que no están definidos indicadores de eficiencia como tampoco de eficacia, lo que genera el problema central encontrado en la COAC, que es una mínima optimización de recursos en las áreas involucradas en el estudio lo que genera un trabajo empírica con metas y objetivos poco medibles, además de gastos elevados e inclusive poco sustentados por la falta de procesos no estandarizados.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la Auditoría de Gestión en el Área de Crédito y Cobranza incidirá en la optimización de recursos aplicado a la COAC “¿Collas Ltda.”, en el año terminado el 31 de diciembre de 2017?

Gráfico. 1 Árbol de Problemas



**Fuente:** (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016)

**Elaborado por:** Viviana Grande

## SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Es factible conocer los antecedentes de la COAC “Collas Ltda.”?
- ¿Es factible el diagnóstico real de la COAC “Collas Ltda.”?
- ¿Es factible determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales?
- ¿Es factible determinar los procesos de gestión en las áreas de investigación?
- ¿Se podrá generar alternativas de mejora a las debilidades encontradas en el proceso?
- ¿Será posible generar conclusiones y recomendaciones para la COAC “Collas Ltda.”?

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente estudio tiene la finalidad de realizar una propuesta de auditoría de gestión en el Área de Crédito y Cobranza, aplicado a la COAC “Collas Ltda.”

<b>Campo:</b>	Auditoría
<b>Área:</b>	Auditoría de Gestión
<b>Aspectos:</b>	Crédito y Cobranza

### **Delimitación Espacial**

El área geográfica definida para el estudio es la Provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito, parroquia Calderón.

### **Delimitación Temporal**

El presente estudio se encuentra delimitado desde el 1 de enero de 2017 hasta el 31 de diciembre de 2017.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La COAC “Collas Ltda.”, al ser regulada por la SEPS, necesita mantener una buena salud financiera a través de indicadores de gestión, sin embargo y de acuerdo a lo investigado la cooperativa no ha sido objeto de exámenes de auditoría en el área de gestión en el Área de Crédito y Cobranza. De ahí la importancia del estudio con el fin de establecer y descubrir deficiencias en las operaciones actuales, una necesidad requerida por las organizaciones empresariales, educativas e incluso financieras; la auditoría de gestión tiene como objetivo tener una visión cercana a la realidad referente a la administración y organización de la cooperativa, de esta manera se busca emitir recomendaciones de tal forma que se cuente con información actual que permita la optimización de recursos humanos y financieros.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión en el área de Crédito y Cobranza a la COAC “Collas Ltda.”, ubicada en la parroquia de Calderón en el DMQ, para el año terminado el 31 de diciembre de 2017, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia, economía y de optimizar los recursos.

**Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional del área de crédito para la verificación del grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Determinar la existencia de los procesos de gestión dentro del Área de Crédito y Cobranza para la evaluación de los indicadores.
- Generar un informe detallado de los hallazgos donde se incluya alternativas de solución a las debilidades del Área de Crédito y Cobranza.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1.Historia y evolución de la auditoría

Según (Bonilla, 2015, pág. 34) explica lo siguiente.

La auditoría como tal tiene su inicio en tiempos remotos, en el momento que los reyes exigían el mantenimiento de sus cuentas de su residencia por dos diferentes escribanos, es decir, ponían a dos o más personas a revisar la información para evitar el desfaldo de sus cuentas. A medida que el comercio se desarrollaba y se globalizaba empezó a surgir la necesidad de revisar independientemente las cuentas con el objetivo de asegurar la adecuación y confiabilidad de los registros mantenidos en las empresas comerciales e incluso financieras con las primeras entidades financieras.

“El término auditoría como concepto y profesión fue reconocida por primera vez por la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862, en la necesidad de tener un sistema metódico y normalizado de contabilidad principalmente para la prevención del fraude” (Franklin, 2018, pág. 22);

Es decir, efectuar una revisión independiente de las cuentas y libros tanto en empresas pequeñas, medianas como grandes. Como se observa la auditoría por gestión nace por la necesidad de evaluar y cuantificar los logros y cuentas que ha alcanzado la empresa en un determinado tiempo sin importar el tipo y tamaño de empresa, con el objetivo de optimizar los recursos disponibles dentro y fuera de la misma.

##### 1.1.1. Definición de auditoría

El concepto de auditoría va relacionado con un examen posterior y sistemático que realiza un profesional que toma el nombre de auditor, este examen se lo realiza a todas las partes, operaciones y procesos dentro de una entidad, sea cual fuere esta entidad, con el propósito de conocer los estados financieros es decir mantiene su origen para la detección de fraude (Maldonado, 2011). Sin embargo, en este proceso sistemático de obtener evidencia se debe construir o elaborar procedimientos lógicos y organizados por parte del auditor para recopilar información, un proceso muy bien ordenado ayudara al auditor a descubrir de manera eficiente las debilidades existentes dentro de la empresa, cabe señalar que aunque no existe



procedimientos estandarizados el auditor deberá siempre apearse a los estándares generales establecidos por la empresa (Franklin, 2018, pág. 23).

Además, la auditoría tiene como objetivo evaluar los procesos mediante un examen:

Examen objetivo sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, realizado con posterioridad a su ejecución, con el objetivo de verificar, evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en las evidencias obtenidas por el auditor, que contiene sus comentarios, conclusiones y sugerencias para mejorar y, en caso de examen de los estados financieros el correspondiente dictamen profesional (Dávalos, 1990, pág. 36).

### **1.1.2. Tipos de auditoría**

De acuerdo a (Esparza, 2016, pág. 44), menciona que la auditoría se puede organizar en dos diferentes grupos de acuerdo a su naturaleza; el primer grupo de acuerdo a las personas que lo ejecutan:

- a) Auditoría Externa. - es un examen de estados financieros de una empresa realizada por un Contador Público Autorizado independiente para emitir su opinión profesional. Aplicando el concepto general, se puede decir que la Auditoría Externa es el examen crítico, sistemático, profesional y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Auditor (CPA) sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento, es decir cuando lo realiza alguien ajeno a la empresa;
- b) Auditoría Interna. - es cuando lo cumple un auditor que está vinculado a la entidad en calidad de empleado. La Auditoría Interna es una actividad organizada para asegurar a la dirección de la empresa el cumplimiento de las normas de trabajo y políticas preestablecidas y obtener los beneficios que derivan de las verificaciones contables de los análisis económicos y financieros. La Auditoría Interna es una pieza fundamental del control de grandes empresas y se estructura dentro de la misma, como un departamento que funciona independientemente y depende directamente de la gerencia;
- c) Gubernamental. - es cuando lo realiza entidades públicas como la Contraloría General del Estado o firmas que realicen auditorías para el estado.

En el segundo grupo se encuentra las auditorías de acuerdo al área, departamento examinado o por el objeto del examen, en este grupo tenemos a once tipos que se explica brevemente a continuación:

- a) Auditoría Financiera. - examina a los estados financieros y a través de ellos a las operaciones financieras realizadas por el ente contable, con la finalidad de emitir una opinión técnica y profesional;
- b) Examen Especial. - orienta a la verificación, estudio y evaluación de aspectos limitados o de una parte de las operaciones y transacciones financieras o administrativas, o en ausencia de estados financieros.
- c) Auditoría Administrativa. - orientada a revisar y evaluar el proceso administrativo de una organización. Consiste en revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentos que puedan tener un impacto significativo en las operaciones internas y externas y asegurar que la organización lo esté cumpliendo y respetando.
- d) Auditoría Tributaria. - revisa aquellas cuentas que tienen incidencia directa o indirectamente en la generación de tributos. La Auditoría Tributaria es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente las transacciones, acontecimientos económicos que tienen relación directa con los tributos generados por un ente económicamente activo, y comunicar el resultado a las partes relacionadas.
- e) Auditoría Fiscal. - orientada a las leyes vigentes y la forma técnica de aplicarlas en las diferentes operaciones comerciales y financieras.
- f) Auditoría de Calidad. - revisa el cumplimiento del sistema de calidad, su planificación e implantación. Un examen independiente y sistemático para determinar por ejemplo si el sistema ISO 9001:2000, incluye el plan ISO y resultados relacionados.
- g) Auditoría Informática de Sistemas. - analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con intención de mejorar su eficacia. Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas.
- h) Auditoría Informática. - consiste en evaluar la eficiencia y eficacia con que se está operando, para que se tomen decisiones que permitan corregir errores en caso de que existan o de mejorar en su actuación.
- i) Auditoría de Gestión Ambiental (Impacto Ambiental). - es necesario analizar en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa.
- j) Auditoría Forense.- es una ciencia que permite reunir y presentar información financiera, contable, legal, administrativa e impositiva, en una forma que será aceptada por una corte de jurisprudencia contra los perpetradores de un crimen económico, por lo tanto, existe la necesidad de preparar personas con visión integral, que faciliten evidenciar especialmente, delitos como la corrupción administrativa, el fraude contable, el delito en los seguros, el lavado de dinero y el terrorismo, entre otros.

- k) Auditoría Operacional o de Gestión. - orientada a cualquier área crítica de una entidad a fin de promover mejoras. Examina y evalúa la gestión para establecer el grado de eficiencia, efectividad económica, ética y ecológicas en el uso de los recursos y si los objetivos, metas previstas fueron alcanzados (Esparza, 2016, pág. 45).

## **1.2. Auditoría Operacional o de Gestión**

La Auditoría de Gestión nace por la necesidad que tiene la alta dirección para evaluar y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un determinado tiempo, con el objetivo de evaluar los recursos de la empresa y lograr así el mejor desempeño y productividad basada en indicadores tales como la eficacia, eficiencia y economía (Franklin, 2018, pág. 32).

El alcance es a todo nivel, es decir, puede ser una parte de la empresa como el conjunto de la misma, examina todo en forma detallada y algunos de los objetivos de la auditoría de gestión son verificar el logro de los objetivos institucionales verificación del cumplimiento de la normatividad, medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad y por último evaluar y determinar si se ha producido algunas deficiencias importantes a través de los indicadores de gestión (eficacia, eficiencia y economía) (Redondo & Durán, 1996, pág. 12).

### **1.2.1. Propósitos y objetivos de la Auditoría de Gestión**

El objetivo global y por ende principal de la auditoría de gestión es evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de una entidad y en forma específica destacan los siguientes propósitos señalado por (Redondo & Durán, 1996, pág. 13):

- a) Compra, Fusión o "Joint Venture". - en estos casos el éxito depende de la capacidad de motivar y retener los ejecutivos que cubran los puestos claves.
- b) Reorganizaciones. - permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.
- c) Reestructuraciones. - este caso se presenta en las empresas que tienen la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costes y mejorar, fundamentalmente, su organización.
- d) Emisiones u ofertas públicas. - su éxito depende a menudo de la habilidad de la compañía para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.

- e) Modificaciones legislativas. - esta situación acarrea alteraciones inmediatas en los mercados que exigen diferentes capacidades de gestión, y, a veces, el modo acostumbrado de hacer las cosas se convierte en anticuado de la noche a la mañana.
- f) Fluctuaciones del mercado. - la dirección de la empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.
- g) Problemas de R.R.H.H.- todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos.
- h) Previsiones. - la auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva (Redondo & Durán, 1996, pág. 13).

### **1.3 Alcance de la Auditoría de Gestión**

(Ecuador, Contraloría General del Estado, 2011), señala que dentro de la Auditoría de Gestión se puede examinar:

Todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía. (Ecuador, Contraloría General del Estado, 2011, pág. 9)

Para el caso en la COAC “Collas Ltda.”, el alcance será al Área de Crédito y Cobranza y se toma en consideración lo siguiente:

- Cumplimiento de los objetivos institucionales a todo nivel de jerarquía, la estructura organizativa determinada a través de un flujo grama como la participación de los integrantes de la COAC.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos dentro del área de crédito como también la eficacia en el logro de los objetivos y metas propuestos por la COAC.

## 1.4 Fases de la auditoría de la gestión

De acuerdo a (Maldonado, 2011, pág. 26), existen cinco diferentes fases cada una con sus actividades y que se muestra a continuación:

**Fase 1. Conocimiento preliminar:** en esta fase se concentra la visita in situ, revisión de archivos de trabajo, determinación de indicadores; es decir revisar en conjunto a través de un recorrido como funciona en conjunto el área, por tanto, se debe determinar hacia que área de trabajo se dirige, el número de personas que forman el equipo y el cronograma.

**Fase 2. Planificación:** esta fase se determina el alcance de la auditoría, los criterios, la metodología a aplicarse, empieza con el análisis de información y documentación, evaluación de control interno, elaboración de plan y programas.

**Fase 3. Ejecución:** empieza con la aplicación de programas, preparación de papeles de trabajo, hojas de resumen hallazgos y la verificación de toda la información recolectada verbalmente, en donde se debe tener en cuenta que las pruebas o evidencias colaboren en la determinación de las causas y consecuencias que originan los problemas y falencias dentro de los procesos existentes, además que la ejecución de la Auditoría sirva como instrumento para la toma de decisiones inteligentes y oportunas para el mejoramiento de los procesos; cabe señalar que toda la ejecución se debe dar en colaboración de un supervisor, finalmente determinar en detalle el cumplimiento de las llamadas tres “E”.

**Fase 4. Comunicación de resultados:** inicia con la redacción del borrador de información en donde se debe expresar en forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y problemas además de la obtención de criterios entidad para la emisión del informe final. Este informe debe al menos contener las siguientes partes: introducción, cuerpo, conclusiones, recomendaciones, anexos.

**Fase 5. Seguimiento:** dar un seguimiento a través de los hallazgos y observaciones realizadas en el informe por un periodo de tiempo, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres “E”, y demostrar como la administración fue receptiva al informe, es decir si realizó cambios para la mejora de la institución.

## 1.5 Herramientas de la Auditoría de Gestión

De acuerdo a la (Ecuador, Contraloría General del Estado, 2011, pág. 10) las herramientas más comunes para la ejecución de una auditoría de gestión son tres:

- Equipo multidisciplinario, para la ejecución de una auditoría es necesario un equipo multidisciplinario que depende de la naturaleza de la entidad, en este equipo puede integrarse expertos como abogados, psicólogos, médicos, etc.

- Auditores, son los encargados directamente de realizar la auditoría.
- Especialistas, son expertos que a más de su capacidad deben tener independencia con relación a la entidad con el objetivo de obtener mayor confianza en los resultados (Ecuador, Contraloría General del Estado, 2011, pág. 10).

### 1.6 Técnicas de Auditoría

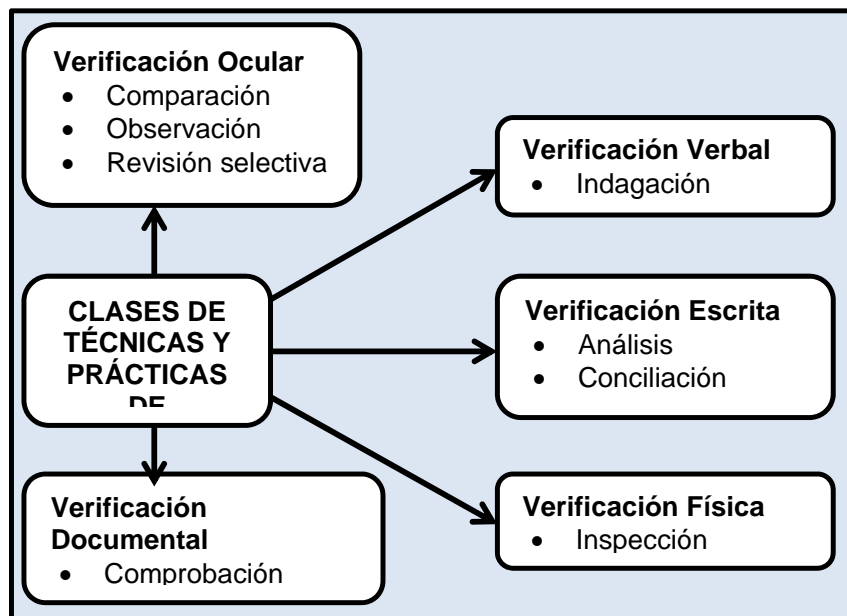
En la Auditoría de Gestión es fundamental el criterio del auditor para la determinación de las técnicas y prácticas más adecuadas para ser utilizadas, las mismas que ayuden a la obtención de una evidencia suficiente y pertinente que respalde el informe de auditoría como de los hallazgos (Maldonado, 2011, pág. 27). Entre las técnicas más utilizadas se encuentran la verificación ocular, verbal, escrita, física y documental como se muestra en el gráfico a continuación:

**Tabla 1. Tabla de Auditoría de gestión**

Técnicas de Verificación Ocular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación</li> <li>• Observación</li> <li>• Revisión Selectiva</li> <li>• Rastreo</li> </ul>
Técnicas de Verificación Verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagación</li> </ul>
Técnicas de Verificación Escrita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliación</li> <li>• Confirmación</li> </ul>
Técnicas de Verificación Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobación</li> </ul>
Técnicas de Verificación Física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección</li> </ul>

Fuente: (Maldonado, 2011)  
Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

Gráfico 2. Técnicas de auditoría



Fuente: (Maldonado, 2011)  
Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

### 1.7 Técnicas de Verificación Ocular

Estas técnicas se utilizan durante todo el proceso de auditoría y permiten al auditor comprobar personalmente las actividades y procesos que se están analizando y se clasifican en:

**Comparación:** Observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos.

**Observación:** La observación es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente de manera abierta o discreta, como el personal realiza ciertas operaciones.

**Revisión Selectiva:** Constituye una técnica frecuentemente aplicada a las áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más

detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normales presentados por escrito.

**Rastreo:** Es seguir una operación de un punto a otro dentro de su procesamiento. El ejemplo típico de esta técnica es seguir el registro diario hasta su pase a la cuenta mayor general con el fin de comprobar su corrección o viceversa (Maldonado, 2011).

### 1.7.1 Técnicas de Verificación Verbal

- **Indagación:** se considera indagación a la información la cual es obtenida de manera verbal ya sea por el personal encargado del estudio o por el personal contratado por la entidad auditora. (Maldonado, 2011).

### 1.7.2 Técnicas de Verificación Escrita

**Conciliación:** Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.

**Confirmación:** Permite comprobar la autenticidad de los registros, saldos y documentos analizados a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios internos y externos que participan, realizan o se vinculan con las operaciones sujetas a comprobación (Maldonado, 2011).

### 1.7.3 Técnicas de Verificación Documental

Esta técnica se clasifica principalmente en:

- **Comprobación:** Esta técnica puede ser aplicada cuando el auditor necesite confirmar o comprobar la veracidad de ciertas actividades u operaciones por sí mismo, que están siendo objeto de análisis en el proceso de auditoría (Maldonado, 2011).

### 1.7.4 Técnicas de Verificación Física

**Inspección:** esta técnica hace referencia a la constatación física que el auditor ya sea a operaciones, valores o documentos, que están siendo objeto de estudio en la auditoría referentes a la entidad auditada, que se realiza con la finalidad de comprobar su existencia autenticidad o veracidad, a su vez está por su naturaleza se combina con otras técnicas como:



la observación, indagación, comparación, etc., que permite la obtención de información relevante para el proceso de auditoría y para la sustentación del informe (Maldonado, 2011).

## **1.8 Papeles de trabajo**

De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría 230 (NIA 230), los papeles de trabajo son “registro de los procedimientos de auditoría aplicados, de la evidencia pertinente de auditoría obtenida y de las conclusiones alcanzadas por el auditor” (Wainsten & Lattuca, 2015, pág. 25). Por tanto, los mismos pueden estar en forma de papeles propiamente dichos, películas, medios electrónicos u otro tipo de almacenamiento de datos. Una obligación del auditor es registrar en papeles de trabajo la planificación, la naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoría a ser efectuados en la institución, y por lo tanto de los hallazgos, y las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida.

### **1.8.1 Archivos de papeles de trabajo**

(Maldonado, 2011, pág. 31), señala que los archivos deben ser referenciados para su fácil identificación y señala dos tipos:

**Archivo permanente (A/P):** estos archivos contienen información de interés útil para más de una auditoría y contienen información actualizada sobre documentos que dentro de la institución no cambian como por ejemplo los estatutos de la COAC

**Archivo corriente (A/C):** dentro de este archivo se guardan papeles de trabajo relacionado con la auditoría específica de un periodo.

### **1.8.2 Indicadores de gestión**

(Maldonado, 2011, pág. 32), señala a los indicadores como herramientas de gestión para la medición gerencial, es decir es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso el mismo que permite medir y evaluar el desempeño del área, para el caso del estudio en el área de crédito frente a sus objetivos, metas, estrategias y responsabilidades de la COAC “Collas Ltda.”, además tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de metas y objetivos por cuanto producen información para el análisis del desempeño de esta manera se detectan y se corrigen desviaciones o problemas en el logro de los objetivos o metas del área.

#### 1.8.4 Tipos de indicadores de gestión

Existen diferentes seis tipos de indicadores de gestión entre los que se destacan: indicadores de ventaja competitiva, desempeño financiero, flexibilidad, de recursos, calidad de servicio e innovación (Maldonado, 2011, pág. 32).

Otro acercamiento establecido por el mismo autor es:

El tema de los indicadores de gestión es el llamado Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de estos tres tipos:

- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de los procesos.
- Perspectiva de la mejora continua (Maldonado, 2011, pág. 32).

#### 1.8.5 Hallazgos

El hallazgo puede ser considerado como una diferencia o un hecho importante que se encuentra durante el trabajo de auditoría, este hecho debe ser relacionado con lo normado o con la condición dictada por la gerencia, es decir es la comparación entre un criterio normado con la situación actual encontrado por la auditora (Estupiñan, 2006). Para ser considerado como un hallazgo debe ser significativo, basado en hechos reales y documentadas en los papeles de trabajo, objetivo y debe ser importante para una persona ajena a la auditoría.

#### 1.8.6 Atributos de los hallazgos

Para el presente estudio se usa una matriz con siete atributos que se describen a continuación:

**Condición.-** como su nombre lo indica es la condición o situación encontrada por el auditor en el área o departamento donde se realiza la auditoría, es decir la situación real.

**Criterio.-** son las normas o estándares que se utiliza en la auditoría es decir las disposiciones, leyes, reglamentos, normas internas y externas, manuales, etc.

**Causa.-** es conocer porque sucede la condición encontrada o también conocer la causa del porque no se cumple con el criterio o norma.

**Efecto.-** es la consecuencia de lo encontrado con lo que debería ser, por lo general son los problemas producidos por el hallazgo.

**Conclusiones.-** son los juicios que emite el auditor en base a lo encontrado por la auditoría, en esta parte se coloca resumir los problemas encontrados y las consecuencias que los mismos produce.

**Recomendaciones.-** son las acciones que se recomienda para permitir la mejora de los hallazgos encontrados

**Medios de verificación.-** son los documentos físicos donde se encuentra el hallazgo (Estupiñan, 2006).

## 1.9 Control interno

De acuerdo a lo mencionado en el COSO II, el llamado control interno es un proceso que debe llevarse a cabo por el Consejo de la Administración, Gerencia u otro organismo de la COAC con el objetivo de garantizar el cumplimiento de objetivos relacionados con el proceso que fue auditado.

Según (International Federation of Accountants, 2006):

El término “Sistemas de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos), adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos y prevención de fraudes y errores.

### 1.9.1 Componentes del control interno

De acuerdo a lo mencionado en el COSO II, se tiene ocho elementos interrelacionados entre sí, donde se explica las directrices para la implementación, gestión y control de un sistema interno de control, a continuación, se describe los ocho elementos:

**Gráfico 3. Componentes del control interno**



Fuente: (Abella, 2006)

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

### **1.9.2 Riesgo de la Auditoría de Gestión**

Cuando se realiza una auditoría de gestión a una institución la misma no está exenta de errores u omisiones, por tanto, el riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir; es decir, la auditoría es la obtención de evidencia sobre cada proceso, por tanto, debe planificarse de modo que se pueda detectar aquellos errores que tengan importancia a partir del criterio del personal, regulaciones legales y profesionales. (Whittington & Pany, 2005, pág. 57).

El riesgo en la auditoría se reduce entre mayor evidencia se reúna, entre más competente sea la evidencia menor es el riesgo razón por la cual el nivel de confianza se eleva. De acuerdo al mismo autor existen tres tipos de riesgos que se describe a continuación:

### **1.9.3 Riesgo inherente**

Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente (Whittington & Pany, 2005, pág. 57).

### **1.9.4 Riesgo de control**

Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna (Whittington & Pany, 2005, pág. 57).

### **1.9.5 Riesgo de detección**

Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas (Whittington & Pany, 2005, pág. 57).

### **1.9.6 Calificación del nivel de riesgo y de confianza**

La calificación del nivel del riesgo se lo realiza a partir del análisis de la institución, es decir después de verificar la existencia y a la vez la intensidad de los factores de riesgo encontrados; (Whittington & Pany, 2005, pág. 57) señala que existen cuatro grados posibles y son: No significativo, bajo, medio o moderado y alto.

**Tabla 2. Tabla de valoración y de significancia**

Nivel de riesgo	Significancia	Factores riesgo	Probabilidad ocurrencia
Mínimo	No es significativo	No existen	Muy improbable
Bajo	Es significativo	Algunos pero no importantes	Improbable
Medio / Moderado	Muy significativo	Existen algunos	Probable
Alto	Muy significativo	Varios e importantes	Muy probable

Fuente: (Maldonado, 2011)  
Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

### 1.9.7 Matriz de Riesgo

De acuerdo a (Ecuador, Contraloría General del Estado, 2011), para calificar el riesgo de la auditoría se utiliza toda la información recolectada y tabulada por los documentos de respaldo y se utiliza una matriz con el siguiente esquema.

**Tabla 3. Matriz de riesgo**

COMPONENTE	RIESGO Y FUNCIONAMIENTO		ENFOQUE PRELIMINAR DE AUDITORIA	ESTRUCTURA PARA EL PLAN DETALLADO
	INHERENTE	CONTROL		

Fuente: (Ecuador, Contraloría General del Estado, 2011)  
Elaborado por: Viviana Grande

Donde se describe al componente o actividad evaluada en la auditoría, los riesgos son inherentes y de control con escalas alta, medio y bajo, el enfoque es donde se explica el programa de auditoría que se va a seguir.

### 1.9.8 Papeles de trabajo

Con el objetivo de ordenar y agilizar la auditoría el auditor debe preparar, tener y mantener los llamados papeles de trabajo que no son otra cosa que registros físicos donde se anota las técnicas y procedimientos aplicados como también la información obtenida a partir de la misma además de las conclusiones y hallazgos a las que se llega mediante la auditoría, es decir es la constancia del trabajo realizado por el equipo de trabajo (Franklin, 2018, pág. 39).

Estos papeles representan y son el soporte principal de la auditoría y son las evidencias que el auditor incorporara al informe una vez finalizada la auditoría, todos estos papeles deben formularse de manera clara y exacta por cuanto son los respaldos y los documentos que apoyan la ejecución supervisión e incluso el monitoreo, es donde se señala las desviaciones encontradas y problemas, como se señala anteriormente los papeles de trabajo deben tener orden y claridad con el objetivo de tener claridad para cualquier persona que necesite verificarlos e incluso seguir la secuencia del trabajo realizado (Franklin, 2018, pág. 39).

### 1.9.8.1 Marcas de trabajo

Estas llamadas marcas de trabajo son signos o marcas que utiliza el auditor para señalar el tipo de procedimiento que se está aplicando en la institución de manera que se facilita su trabajo, las marcas como tal al igual que los índices y referencias son escritas en lápiz de color rojo por cuanto su uso es estandarizado, a continuación, se presenta las marcas más generalizadas tomadas de (Ecuador, Contraloría General del Estado, 2011).

**Tabla 4 Marcas de trabajo**

<b>MARCAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
∞	No aplica
= )	Comparado
*	Observado
♠	Rastreado
Ⓟ	Inspeccionado
N	Nota explicativa
√	Cumple
Ω	No cumple

Fuente: (Ecuador, Contraloría General del Estado, 2011)

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Enfoque de la Investigación**

De manera general como lo señalan (Navarro, Jimenez, Rappoport, & Thoilliez, 2017, págs. 12-13), se puede emplear el método de investigación científico, cuya característica principal es la de proporcionar una solución a de un problema o cuestionamiento por medio de empleo de un diseño o proceso sistemático. El método de investigación científico se fundamenta bajo tres tipos de dimensiones:

Razonamiento inductivo que parte desde la generalización de leyes o reglas.

Razonamiento deductivo va desde lo general o teórico hacia lo particular o real.

Razonamiento hipotético – deductivo combina las estrategias inductivas y deductivas para generar hipótesis en concreto. (Navarro, Jimenez, Rappoport, & Thoilliez, 2017, págs. 12,13)

Paralelamente, en el desarrollo del presente documento se emplea los métodos de investigación definidos contextualmente a manera de enfoques cualitativos y cuantitativos como lo expresa. Además enmarcando al enfoque de investigación cualitativo como la obtención de información por medio a excepción de los que se generan a raíz del empleo de datos numéricos; consecuentemente, el enfoque cuantitativo lo hace extrayendo información procesada con herramientas que incurren en cualquier tipo de operación matemática (Navarro, Jimenez, Rappoport, & Thoilliez, 2017, pág. 14).

##### **2.1.1 Método de investigación**

En el presente estudio se aplica el método inductivo ya que se intenta descubrir una verdad o confirmarla dentro de la COAC “Collas Ltda.”, por tanto, se realiza una auditoría al área de crédito con el fin de establecer las características de las diferentes actividades y procesos y conocer como los mismos inciden en los servicios que presta la institución.

##### **2.1.2 Tipos de investigación**

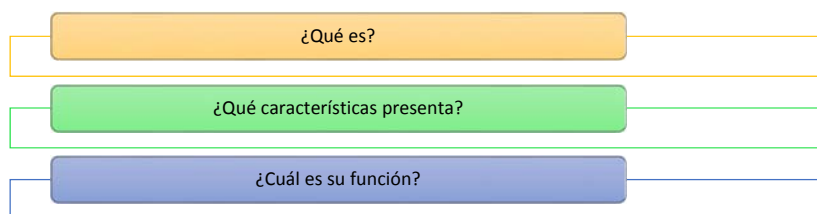
Los tipos de investigación que intervienen en el transcurso de esta se describen a continuación:

### 2.1.3 Investigación Descriptiva

Es el tipo de investigación comúnmente más utilizado y se enfoca en un análisis de tipo descriptivo, es decir describe las características, situaciones y variables de un tema estudiado, generalmente, se clasifica en estudios de desarrollo, métodos de encuesta y estudios observacionales (Navarro, Jimenez, Rappoport, & Thoilliez, 2017, pág. 14),

Es la investigación que persigue demostrar una teoría, o asegurar el porqué de las cosas, exponiendo criterios verdaderos sobre cierto tema fenómeno de investigación. Generalmente, se formulan las siguientes preguntas con este método:

#### Gráfico 4. Características investigación



Fuente: (Navarro, Jimenez, Rappoport, & Thoilliez, 2017, pág. 14)

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

Por medio de este método se pudo describir como la auditoría de gestión al área de crédito incidió en la prestación de servicios dentro de la COAC “Collas Ltda.”.

### 2.1.4 Investigación Exploratoria

A través de este tipo de investigación se pretende llegar a completar con la totalidad del proceso sujeto a estudio, más sin embargo se puede llegar a generar un cumplimiento por fases o etapas, justamente, consiste en realizar varias pruebas o descomponer al tema en subtemas.

Se utiliza este tipo porque se acude y se revisa in situ para investigar los procesos que tiene la COAC “Collas Ltda.”

### 2.1.5 Investigación explicativa



Debido a que permite explicar los resultados y hallazgos encontrados obtenidos en la evaluación de riesgos realizada en el área de crédito y cobranza de la COAC “Collas Ltda.”

## **2.2 Tipo de Investigación Estudio de Caso**

Este tipo se caracteriza a través de la estructuración o conformación de un plan de acción, es de carácter cualitativo y se basa en un proceso sistemático de obtención de información. Los autores (Navarro, Jimenez, Rappoport, & Thoilliez, 2017, págs. 112,113), recomiendan que se debe mantener la siguiente estructura para su elaboración:

- Selección y definición del caso.
- Elaboración de un listado de preguntas.
- Localización de fuentes de datos.
- Análisis e Interpretación.
- Elaboración de Informes.

### **2.2.1 Población y muestra**

La población del presente trabajo fue conformada por la totalidad de personas que laboran dentro del COAC “Collas Ltda.”, es decir seis personas, además como el tamaño de la población es mínimo y los socios son 567, se toma la decisión de trabajar con todo el universo de esta manera no existe muestra y se reduce el margen de error.

### **2.2.2 Técnicas de recogida de información**

(Franklin, 2018, pág. 59), se refiere a cuatro técnicas de recogida de información:

- Básicas. - se puede definir como el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la investigación.
- Cualitativas. – se utilizan en problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo como los conflictos interdepartamentales, aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas.
- Cuantitativas. – son las que permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones particulares como en el caso de la auditoría.

- De control. – son utilizadas para detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas de corrección oportunas para la mejora continua

Para el presente estudio dentro de las técnicas llamadas básicas, se utiliza entrevistas al gerente general de la COAC “Collas Ltda.”, con el fin de buscar la mayor cantidad posible de información con respecto a los procesos actuales además de conocer la aplicación de normas internas, su ejecución y posibles problemas y desviaciones.

También se utilizan cuestionarios con el objetivo de detectar problemas a priori y configurar una información básica de la institución. Finalmente se utiliza tanto la observación documental como directa en la búsqueda de la recolección de la información gráfica extrayéndola de cualquier documento mientras que la directa se basa en el análisis de los espacios físicos como oficinas y una visión en general del entorno donde se encuentra la institución (Franklin, 2018, pág. 63).

Dentro de las llamadas técnicas cuantitativas se realiza un análisis de superficies donde se incluye la proporción y la distribución de las áreas, se analiza los indicadores de personal para conocer la asistencia y la distribución dentro del área.

### **2.2.3 Caracterización de la COAC “Collas Ltda.”**

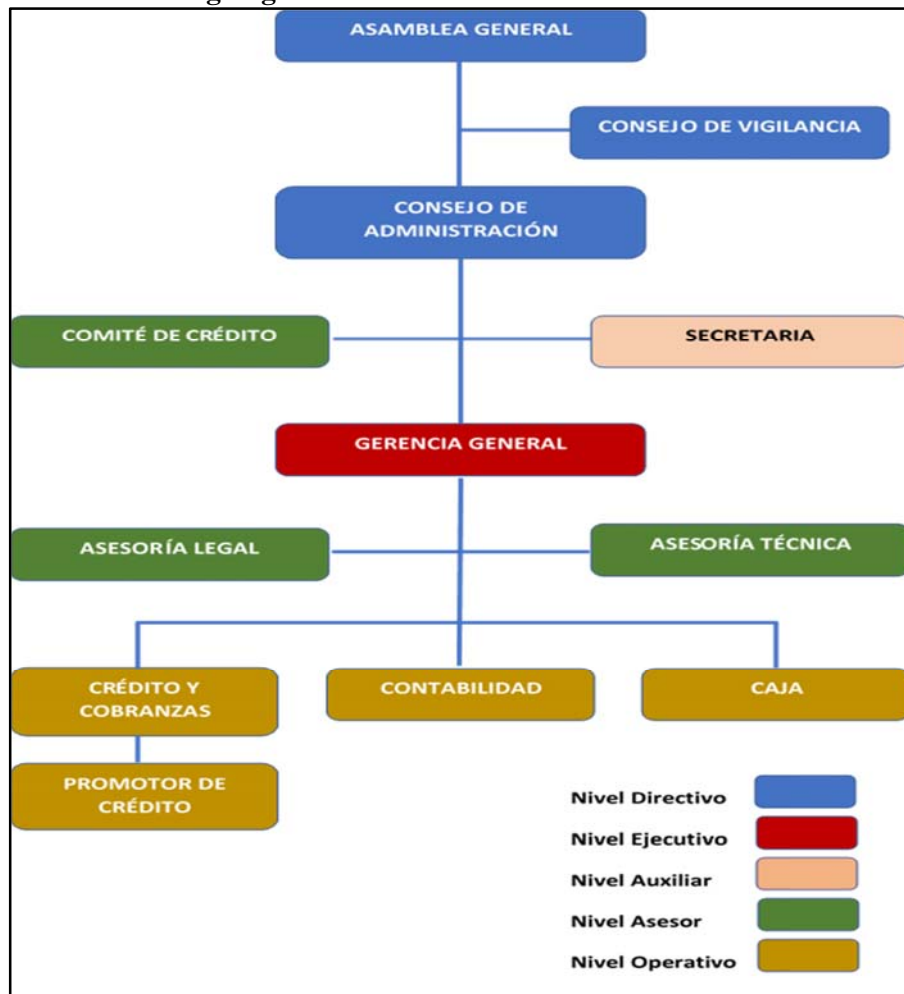
#### **2.2.3.1 Reseña Histórica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”, controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, nace el 22 de agosto de 2007, Producto del pensamiento de 16 personas visionarios, motivados a asociarse para promover el ahorro y crédito, buscando el progreso de la comunidad en el campo financiero, social, educativo y cultural. La COAC “Collas Ltda.”, está sujeta a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero y se encuentra catalogada en el segmento (Bonilla, 2015).

### 2.2.3.2 Estructura Orgánica de la Cooperativa

La estructura de la COAC “Collas Ltda.”, se describe en el gráfico a continuación.

**Organigrama funcional COAC “Collas Ltda”**



Elaborado por: Viviana Grande

### 2.2.3.3 Misión, Visión y Objetivos institucionales

**Misión**

Somos una Institución Financiera de Ahorro y Crédito que ofrecemos productos y servicios financieros de calidad que contribuyen a satisfacer las necesidades de inversión y financiamiento de nuestros Socios, Clientes y la Comunidad, enmarcados dentro del ámbito de la Responsabilidad Social (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

## **Visión**

En el año 2018, ser una institución financiera sólida y competitiva a nivel comunal, siendo reconocida en el ramo por sus altos niveles de productividad y rentabilidad, contando con una organización estructurada dispuesta a fortalecer su accionar operativo día a día, integrando principios y valores esenciales en sus actividades, respetando el medio ambiente y generando valor agregado a sus asociados y la comunidad evaluados en términos de productividad y desempeño; ofertando sus productos y servicios financieros (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

## **Valores Corporativos**

- Equidad. - a través de un ambiente de justicia y transparencia para el otorgamiento de productos y servicios a nuestros socios/clientes, proveedores, entes de control y talento humano.
- Honestidad. - con los asociados, recursos financieros, documentos, que sean de la Cooperativa, estos serán utilizados con absoluta rectitud e integridad organizacional. Trabajamos con transparencia y ética cuidado siempre el bienestar de nuestros socios e institución.
- Responsabilidad. - Para asumir nuestras acciones, estando siempre preparados a esclarecer e informar sobre las actividades ejecutadas, de manera que el socio incremente su confianza en la capacidad del personal y de la Cooperativa como institución sólida y transparente.
- Disciplina. - cumpliendo a cabalidad normas, políticas y procedimiento que constituyen los pilares del accionar de la Cooperativa.
- Solidaridad. - hacia nuestros socios/clientes y la comunidad ecuatoriana, basándonos en nuestros principios de ayuda mutua (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

### **2.2.3.4 Principios de la Cooperativa**

- Responsabilidad Social: Collas Ltda., concibe la Responsabilidad Social Corporativa como el compromiso de combinar el éxito económico de la Cooperativa con el desarrollo sostenible, lo que supone tomar decisiones basadas no sólo en criterios financieros sino también en las consecuencias de sus acciones.
- Prácticas de Buen Gobierno Corporativo: Collas Ltda., está comprometida con la efectiva aplicación de los más altos estándares de gobierno corporativo con objeto de contar con la confianza de asambleístas, asociados, clientes, proveedores, entes de control, garantizando la transparencia, independencia y buen gobierno de la Cooperativa en la gestión institucional salvaguardando los intereses de los asociados.
- Orientación al servicio al socio: Establecer como propósito fundamental la constancia dirigida al mejoramiento del servicio, de manera que nuestro socio se mantenga satisfecho y con la convicción que la Institución trabaja por él. De esta forma nuestros productos y servicios serán competitivos en el mercado y lograrán obtener la lealtad y preferencia del mismo.
- Trabajo en Equipo: Formaremos equipos de trabajo donde la sinergia sea una característica principal que se fortalecerá en cada acción realizada con el fin de mejorar nuestros productos y servicios, enmarcados en un ambiente de responsabilidad y armonía, logrando así crear equipos de trabajo efectivos con sentido de pertenencia (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

### **2.2.3.5 Principales actividades, operaciones e instalaciones**

#### **Actividades**

La COAC “Collas Ltda.”, es una Entidad de servicios del sector privado dedicada a la intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, que permite garantizar el ahorro, depósitos de plazos o pólizas, certificación de aportación o patrimonio y otorgar créditos (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

#### **Operaciones financieras**

La COAC “Collas Ltda.”, a más de garantizar el ahorro, y otorgar préstamos a sus socios, cuenta con los siguientes servicios adicionales: Pago de servicios básicos y otros servicios financieros a través de las cajas con un recargo por el uso del servicio (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

## CAPÍTULO III

### 3.1 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

En el presente capítulo se realiza la aplicación del caso práctico, la misma que tiene como objetivo evaluar las actividades del Área de Crédito y Cobranza, específicamente en crédito, para verificar la eficacia y eficiencia en los procesos de esta manera comprobar la satisfacción de los socios y clientes de la COAC “Collas Ltda.”

## UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR - UMET

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS – CARRERA  
DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA.



Auditoría de Gestión en el Área de  
Crédito y Cobranza aplicado a la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito  
“Collas Ltda.”

Ubicada de la Parroquia de  
Calderón en el D.M.Q., para el  
período fiscal 2017.

### Planificación Preliminar

Viviana Elizabeth Grande Morales

## Índice de Papeles de trabajo




**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"COLLAS LTDA."**  
 ACUERDO MINISTERIAL 00148

Nro.	Nombre Papel de Trabajo	Referencia PT
1	Programa de Auditoría Fase I	PT1
2	Programa de Auditoría Fase II	PT2
3	Programa de Auditoría Fase III	PT3
4	Programa de Auditoría Fase IV	PT4

## FASE UNO: Planificación Preliminar

### 1.1 Programa de Auditoría Fase Uno

 <div style="text-align: center;"> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</b>  <b>"COLLAS LTDA."</b>  <small>ACUERDO MINISTERIAL 00148</small> </div>				
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017 <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I</b>				
<b>OBJETIVOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar in situ la COAC "Collas Ltda."</li> <li>• Establecer actividades para la fase uno Planificación Preliminar (PP)</li> </ul>				
Nro.	ACTIVIDADES	Tiempo utilizado (horas)	Elaborado por:	Ref. PT
1	Notificación al Gerente General de la COAC "Collas Ltda."	Dos (2)	VG	N1
2	Realización memorando de planificación preliminar.	Una (1)	VG	PP1
3	Visita y recorrido in situ a la COAC "Collas Ltda."	Tres (3)	VG	PP2
4	Solicitud y elaboración archivo permanente.	Tres (3)	VG	PP3
5	Entrevista al Gerente General de la COAC "Collas Ltda."	Una (1)	VG	PP4
6	Análisis de la visión sistémica y estratégica de la COAC "Collas Ltda."	Ocho (8)	VG	PP5
7	Verificación de matriz insumo proceso – producto.	Ocho (8)	VG	PP6
8	Evaluar el control interno y el riesgo preliminar.	Setenta y dos (72)	VG	PP7
9	Identificar los principales indicadores de Gestión.	Doce (12)	VG	PP8
<b>TOTAL HORAS:</b>		<b>CIENTO DIEZ (110)</b>		
<b>Elaborado por:</b>		Viviana Grande		
<b>Revisado por:</b>		Pedro Simbaña		



## 1.2 Notificación inicio de la auditoría

**N 1**

Quito, 15 de octubre de 2018

**Señor**  
**Jorge Juan Pilatuña Simbaña**  
**Gerente General COAC “Collas Ltda.”**  
**Presente. –**

Notifico a usted que la suscrita inicia la Auditoría de Gestión al Área de Crédito y Cobranza de la COAC “Collas Ltda.”, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017. La Auditoría de Gestión se efectúa previa la solicitud aprobada por el Sr. Gerente Jorge Juan Pilatuña Simbaña, la supervisión de este trabajo estará a cargo del Sr. Pedro Ricardo Simbaña, Presidente de la COAC; el tiempo estimado para concluir el trabajo es de 90 días laborales a partir del 15 de octubre de 2018, como Auditor a la Sra. Viviana Elizabeth Grande.

El presente examen se efectuará con los siguientes objetivos:

- Evaluar los conocimientos de los empleados que trabajan en el área de Crédito y Cobranza, a través de una encuesta de Control Interno, para establecer las debilidades en la administración de los recursos.
- Determinar el grado de eficiencia en el proceso de créditos por medio de la aplicación de técnicas y procedimientos de Auditoría.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la administración.
- Elaborar el informe de Auditoría, con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones con el fin de mejorar los procedimientos relativos a la optimización de los recursos.
- La supervisión de este trabajo estará a cargo del Sr. Pedro Simbaña Collaguazo, Presidente de la cooperativa y el tiempo estimado para concluir el trabajo es de 90 días laborables, a partir del 15 de octubre de 2018.

Por tanto, solicito la cooperación del personal a su cargo con la presentación de registros, documentación y otra información referente a la actividad a desarrollar.

---

Atentamente,  
Viviana Elizabeth Grande  
**AUDITORA**

### 1.3 Marcas de auditoría



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"COLLAS LTDA."**  
 ACUERDO MINISTERIAL 00148

**HM 1**  
**(1/1)**

#### AUDITORÍA DE GESTIÓN

Fecha: 19 de octubre de 2018


#### MARCAS DE AUDITORÍA

Durante la Auditoría de Gestión a la COAC "Collas Ltda.", se utilizaran las siguientes marcas de auditoría:

MARCAS	SIGNIFICADO
∞	No aplica
= )	Comparado
*	Observado
♠	Rastreado
Ⓟ	Inspeccionado
N	Nota explicativa
√	Cumple
Ω	No cumple

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

## 1.4 Hoja de referenciación

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</b> <b>"COLLAS LTDA."</b> <small>ACUERDO MINISTERIAL 00148</small>	<b>HI 1</b> <b>(1/1)</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		
Fecha: 19 de octubre de 2018		
<b>MARCAS DE AUDITORÍA</b>		
Hoja de referenciación COAC "Collas Ltda."		
<b>ABREVIATURA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	
<b>N</b>	NOTIFICACIÓN	
<b>HM</b>	HOJA DE MARCAS	
<b>HI</b>	HOJA DE INDICE	
<b>PP</b>	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	
<b>PE</b>	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	
<b>CCI</b>	CUESTIONARIO CONTROL INTERNO	
<b>PT</b>	PAPEL TRABAJO	
<b>PA</b>	PROGRAMA AUDITORÍA	
<b>VG</b>	VIVIANA GRANDE	
<b>JP</b>	JORGE PILATUÑA	
<b>PS</b>	PEDRO SIMBAÑA	
Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande		

## 1.5 Memorando de planificación preliminar

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COLLAS LTDA.  
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR  
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

### **Motivo de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión al área de Crédito y Cobranza de la COAC “Collas Ltda.”, ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Calderón, se efectuará previo a la solicitud aprobada por el Gerente General Jorge Juan Pilatuña Simbaña, a partir del 15 de octubre de 2018 y en un plazo de 90 días.

### **Objetivos de la Auditoría**


- Evaluar los conocimientos de los empleados que trabajan en el área de Crédito y Cobranza, a través de una encuesta de Control Interno, para establecer las debilidades en la administración de los recursos.
- Determinar el grado de eficiencia en el proceso de créditos por medio de la aplicación de técnicas y procedimientos de Auditoría.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la administración.
- Elaborar el informe de Auditoría, con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones con el fin de mejorar los procedimientos relativos a la optimización de los recursos.
- La supervisión de este trabajo estará a cargo del Sr. Pedro Simbaña Collaguazo, Presidente de la cooperativa y el tiempo estimado para concluir el trabajo es de 90 días laborables, a partir del 15 de octubre de 2018.

La supervisión de este trabajo estará a cargo del Sr. Pedro Simbaña Collaguazo, Presidente de la cooperativa y el tiempo estimado para concluir el trabajo es de 90 días laborables, a partir del 15 de octubre de 2018.

### **Alcance de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión se la aplicará al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017; comprende el estudio y análisis sobre la optimización y buen uso de recursos en las operaciones realizadas en el área de Crédito y Cobranza de la COAC “Collas Ltda.” en el período sujeto a examen.

## 1.6 Visita y recorrido por las instalaciones



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"COLLAS LTDA."**  
ACUERDO MINISTERIAL 00148

**PP2**  
**(1/5)**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Fecha: 19 de octubre de 2018

**RECORRIDO INSTALACIONES**

El jueves 19 de octubre de 2018, siendo las 10h00, se realizó el recorrido por las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Collas Ltda.", se observó que, para el registro de asistencia de los empleados, no se cuenta con lista de asistencia y tampoco con un reloj biométrico es decir no hay control de asistencia; la hora de entrada de atención al público es:

**Horario COAC "Collas Ltda."**

DIAS	HORARIO	
<b>LUNES - VIERNES</b>	08h00 a 12h00	13h00 a 17h00
<b>SABADO</b>	08h00 a 12h00	

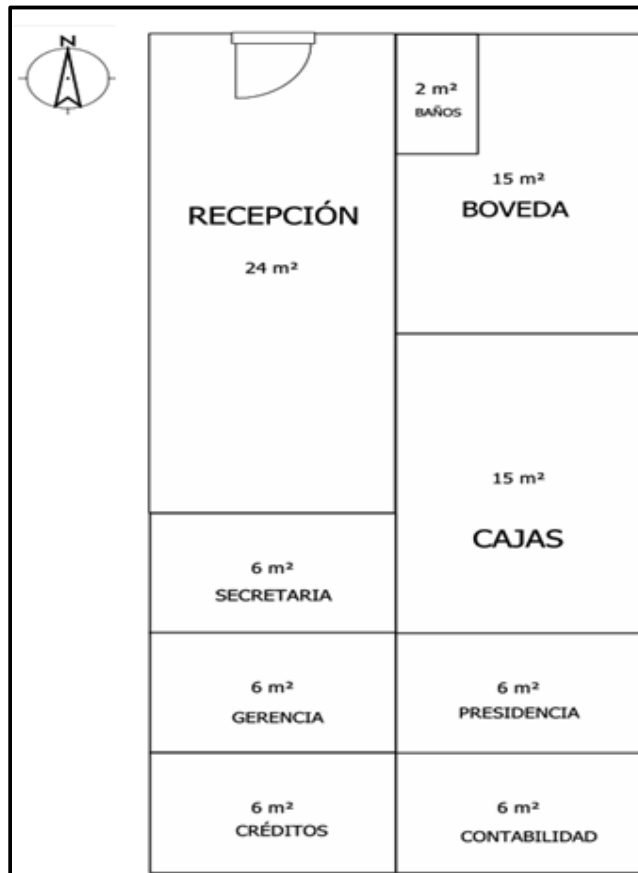
Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

La visita fue guiada por el Sr. Pedro Simbaña Collaguazo, Presidente de la cooperativa, en donde se observó al personal desempeñando sus labores en total 5 empleados además del personal de limpieza.

La COAC "Collas Ltda.", cuenta con un área de 84 metros cuadrados, sus instalaciones constituyen: un edificio de una planta, la cual está dividida en un área de descanso con una silla triple y a lado una persona de crédito en su cubículo, junto a ellos se encuentra la cajera en cantidad de una; en otra área dividida por una puerta se encuentra contabilidad y la asistente contable, esta área da paso a una tercera donde se encuentra el Presidente y Gerente General de la Cooperativa y la distribución es de acuerdo al siguiente Layout.

**PP2**  
**(2/5)**

**Gráfico 5. Distribución áreas COAC “Collas Ltda.”**



Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

Los suministros de oficina que existen en el departamento de acuerdo con el Presidente son suficientes, para que el personal realice las actividades ordenadamente y a tiempo. El espacio de crédito y descanso es suficiente para dar atención al socio para desempeñar sus actividades sin interferir a las demás áreas. Las instalaciones se encuentran implementadas con escritorios, sillas, sillones, equipos de computación personalizados y de escritorio, los mismos que tienen programas específicos. La cooperativa posee cuatro cámaras de seguridad para el monitoreo de actividades, no existe personal de seguridad.

La visita termina a las 12h30 del mismo día.

Además, se presenta las fotos de la visita.

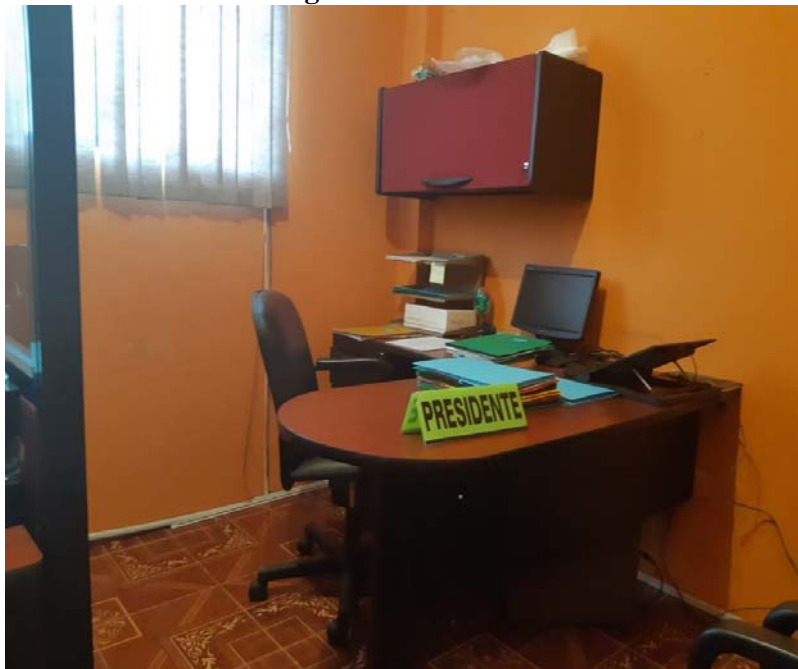
**PP2**  
**(3/5)**

**Fotografía**  
**1. Departamento de Contabilidad**



Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

**Fotografía 2. Presidencia**



Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

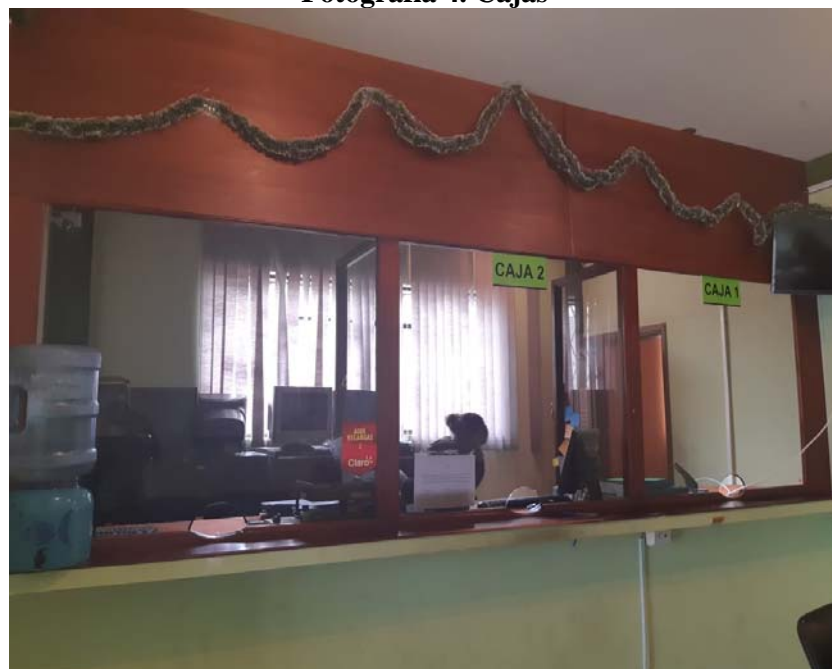
**PP2  
(4/5)**

**Fotografía 3. Gerencia**



Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

**Fotografía 4. Cajas**

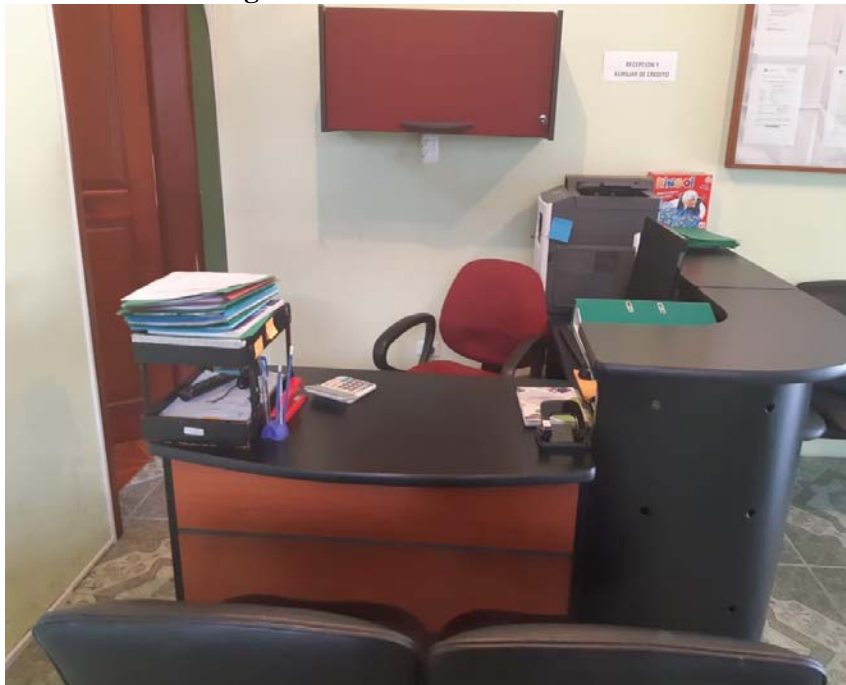


Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande



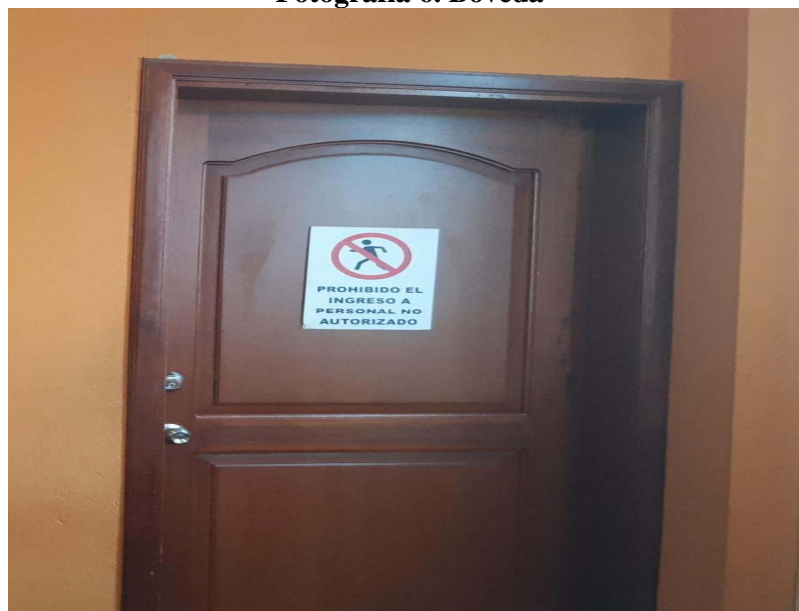
**PP2  
(4/5)**

**Fotografia 5. Secretaria**




Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

**Fotografia 6. Boveda**



Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

## 1.7 Solicitud y elaboración archivo permanente

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</b> <b>"COLLAS LTDA."</b> <small>ACUERDO MINISTERIAL 00148</small>	<b>PP3</b> <b>(1/6)</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		
Fecha: 29 de octubre de 2018		
<b>RECOLECCIÓN ARCHIVO</b>		
<b>Identificación de la Entidad:</b>		
<b>Razón social:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito "Collas Ltda."		
<b>Provincia:</b> Pichincha		
<b>Cantón:</b> Quito		
<b>Dirección:</b> Calle Progreso N2-185 Atahualpa (Parroquia Calderón)		
<b>Reseña Histórica</b>		
<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Collas Ltda.", controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, nace el 22 de agosto de 2007, Producto del pensamiento de 16 personas visionarios, motivados a asociarse para promover el ahorro y crédito, buscando el progreso de la comunidad en el campo financiero, social, educativo y cultural.</p>		
<p>La COAC "Collas Ltda.", está sujeta a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero y se encuentra catalogada en el segmento 5.</p>		
<b>Principales disposiciones legales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución de la República del Ecuador. (artículos 283 y artículo 311)</li> <li>2. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero. (Registro oficial 444 del 10 de mayo de 2011)</li> <li>3. Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, la cooperativa está obligada a realizar y cumplir con lo establecido por la presente ley dentro de los cuales se puede mencionar: Impuesto a la renta, exenciones, retenciones en la fuente.</li> </ol>		

4. Código de Trabajo.

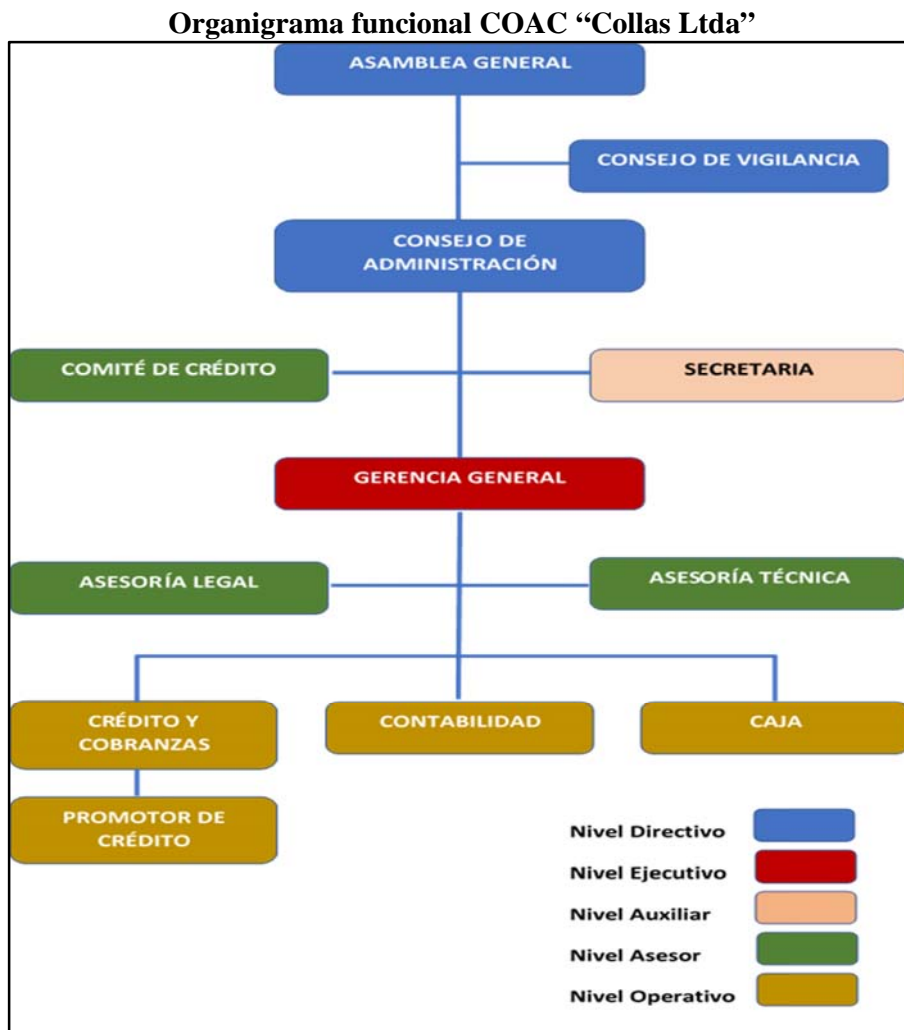
5. Resoluciones emitidas por la Junta Bancaria.

**PP3**  
**(2/6)**

6. Reglamentos, instructivos, estatuto, resoluciones y disposiciones generales emitidas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”

### Estructura Orgánica de la Cooperativa

La estructura de la COAC “Collas Ltda.”, se describe en el gráfico a continuación.



**MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES****PP3  
(3/6)****Misión**

Somos una Institución Financiera de Ahorro y Crédito que ofrecemos productos y servicios financieros de calidad que contribuyen a satisfacer las necesidades de inversión y financiamiento de nuestros Socios, Clientes y la Comunidad, enmarcados dentro del ámbito de la Responsabilidad Social (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

**Visión**

En el año 2018 “Ser una institución financiera sólida y competitiva a nivel comunal, siendo reconocida en el ramo por sus altos niveles de productividad y rentabilidad, contando con una organización estructurada dispuesta a fortalecer su accionar operativo día a día, integrando principios y valores esenciales en sus actividades, respetando el medio ambiente y generando valor agregado a sus asociados y la comunidad evaluados en términos de productividad y desempeño; ofertando sus productos y servicios financieros (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

**Valores Corporativos:**

Equidad. - a través de un ambiente de justicia y transparencia para el otorgamiento de productos y servicios a nuestros socios/clientes, proveedores, entes de control y talento humano.

Honestidad. - con los asociados, recursos financieros, documentos, que sean de la Cooperativa, estos serán utilizados con absoluta rectitud e integridad organizacional. Trabajamos con transparencia y ética cuidado siempre el bienestar de nuestros socios e institución.

Responsabilidad. - para asumir nuestras acciones, estando siempre preparados a esclarecer e informar sobre las actividades ejecutadas, de manera que el socio incremente su confianza en la capacidad del personal y de la Cooperativa como institución sólida y transparente.

Disciplina. - cumpliendo a cabalidad normas, políticas y procedimiento que constituyen los pilares del accionar de la Cooperativa.

Solidaridad. - hacia nuestros socios/clientes y la comunidad ecuatoriana, basándonos en nuestros principios de ayuda mutua (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

## **Principios de la Cooperativa**

**PP3  
(4/6)**

### Responsabilidad Social

Collas Ltda., concibe la Responsabilidad Social Corporativa como el compromiso de combinar el éxito económico de la Cooperativa con el desarrollo sostenible, lo que supone tomar decisiones basadas no sólo en criterios financieros sino también en las consecuencias de sus acciones.

### Prácticas de Buen Gobierno Corporativo

Collas Ltda., está comprometida con la efectiva aplicación de los más altos estándares de gobierno corporativo con objeto de contar con la confianza de assembleístas, asociados, clientes, proveedores, entes de control, garantizando la transparencia, independencia y buen gobierno de la Cooperativa en la gestión institucional salvaguardando los intereses de los asociados.

### Orientación al servicio al socio

Establecer como propósito fundamental la constancia dirigida al mejoramiento del servicio, de manera que nuestro socio se mantenga satisfecho y con la convicción que la Institución trabaja por él. De esta forma nuestros productos y servicios serán competitivos en el mercado y lograrán obtener la lealtad y preferencia del mismo.

### Trabajo en Equipo

Formaremos equipos de trabajo donde la sinergia sea una característica principal que se fortalecerá en cada acción realizada con el fin de mejorar nuestros productos y servicios, enmarcados en un ambiente de responsabilidad y armonía, logrando así crear equipos de trabajo efectivos con sentido de pertenencia (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016)..

## **Principales actividades, operaciones e instalaciones**

### **Actividades**

La COAC "Collas Ltda.", es una Entidad de servicios del sector privado dedicada a la intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, que permite garantizar el ahorro, depósitos de plazos o pólizas, certificación de aportación o patrimonio y otorgar créditos (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

**PP3  
(5/6)**

### Operaciones financieras

La COAC “Collas Ltda.”, a más de garantizar el ahorro, y otorgar préstamos a sus socios, cuenta con los siguientes servicios adicionales: Pago de servicios básicos y otros servicios financieros a través de las cajas con un recargo por el uso del servicio (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

### Instalaciones

Para conseguir el cumplimiento de sus actividades diarias, la COAC “Collas Ltda.”, se encuentra ubicada en la parroquia Calderón, cantón Quito, provincia de Pichincha; su local brinda las facilidades para las actividades financieras sin embargo es pequeña.

### Recursos financieros

La COAC “Collas Ltda.”, financia o entrega los créditos, a través de recursos propios provenientes de la captación de ahorros a la vista o ahorro y depósitos a plazo fijo, pólizas o inversiones e intereses generales sobre los créditos otorgados (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

### Funcionarios principales

La COAC “Collas Ltda.”, tiene actualmente cuatro funcionarios a tiempo completos y cuatro funcionarios externos.

#### Funcionarios COAC “Collas Ltda.”

FUNCIONARIOS TIEMPO COMPLETO			
NOMBRES APELLIDOS	CARGO	PERÍODO DE GESTIÓN	
Jorge Juan Pilatuña Simbaña	Gerente General	2013	Presente
Jenny Rocío Grande Morales	Secretaria	2013	Presente
Solange Elizabeth Quinatoa Simbaña	Cajero	2013	Presente
María Inés Cajamarca Pilatuña	Auxiliar Contable	2017	Presente
FUNCIONARIOS MEDIO TIEMPO			
NOMBRES APELLIDOS	CARGO	PERÍODO DE GESTIÓN	
Pedro Ricardo Simbaña Collaguazo	Presidente	2013	Presente
Viviana Elizabeth Grande Morales	Asistente gerencia	2015	Presente
Sofía Patricia Tello Castellanos	Contadora	2015	Presente
Carlos Maximiliano Burgos Cabrera	Abogado	2015	Presente

Elaborado por: Viviana Grande

**Principales políticas contables****PP3  
(6/6)**

- Preparación de estados financieros.
- Inventarios
- Estado de flujo de efectivo
- Propiedades planta y equipos
- Arrendamientos
- Costos por interés
- Participación trabajadores.
- Impuesto a la renta.
- Estados financieros consolidados
- Participación en negocios conjuntos
- Propiedades de inversión
- Registros contables y unidad monetaria (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

**Grado de confiabilidad de la información**

- Falta de sistema de medición y reconocimiento del desempeño.
- Falta de compromiso por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad.

**Puntos de interés para el examen y transacciones importantes identificadas**

- Reglamento de Crédito.

## 1.8 Entrevista gerencia



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"COLLAS LTDA."**  
 ACUERDO MINISTERIAL 00148

**PP4**  
**(1/4)**

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

Fecha: 5 de noviembre de 2018

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COLLAS LTDA.

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

#### ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA COAC "COLLAS LTDA."

**1. ¿Considera que la estructura funcional y organizacional del COAC "Collas Ltda.", y el Manual de Funciones existente permite la atención adecuada en el servicio de crédito a los socios y clientes? ¿Explique por qué?**

La estructura funcional y organizacional de la cooperativa no es buena porque tenemos muchos errores incluso en el organigrama, que fue hecho por una persona que no conocía mucho del tema, en cuanto al manual de funciones no se cumple porque no tenemos personal que ingrese a trabajar bajo un proceso de selección adecuado, pero con estas preocupaciones creo que el servicio es adecuado (Pilatuña, 2018).

**2. ¿Qué aspectos se han tomado en cuenta dentro del plan estratégico y POA para el mejoramiento del crédito en la COAC "Collas Ltda."?**

Para el plan estratégico se toma en cuenta la auditoría realizada por la SEPS, es decir las fallas encontradas las hemos intentado colocar dentro del plan estratégico, el POA no lo tenemos y tampoco un manual de control de interno (Pilatuña, 2018).



**PP4  
(2/4)**

**3. ¿Cree Ud., que las recomendaciones de las auditorías de control realizadas (en caso de ser realizadas) a la COAC “Collas Ltda.” han sido puestas en marcha y cuál es su opinión sobre los resultados?**

Solo se ha realizado una auditoria como ya le dije hecha por la SEPS, esas observaciones se han realizado en un 70% y los resultados han sido muy buenos por cuanto queremos subir al segmento 4 (Pilatuña, 2018).

**4. ¿La COAC “¿Collas Ltda.”, cuenta con un modelo de Auditoría de Gestión e indique el modelo y si es positivo o negativo?**

La cooperativa no cuenta con un modelo de auditoría de gestión por lo que no se encuentran los procesos muy bien detallados (Pilatuña, 2018).

**5. Detalle el proceso para la entrega de créditos**

Empieza con el interés del cliente, luego se le verifica si puede ser sujeto de crédito en el buró de crédito, a continuación, se le hace llenar la solicitud de préstamo y que reúna la documentación del caso, el empleado verifica si tiene todos los papeles en regla y luego se le entrega el crédito con la apertura de la cuenta, ese es el proceso en pocos pasos (Pilatuña, 2018).

**6. ¿Cómo calificaría usted al personal asignado al área de crédito y cobranza con relación a su perfil profesional, capacitación y el cumplimiento de metas en su trabajo?**

Lo calificaría con un ocho sobre diez porque son personas entregadas a su trabajo sin embargo su perfil profesional no va de la mano porque no tenemos un departamento de talento humano y como somos pequeños tenemos solo pocos empleados a tiempo completo, la otra mitad son a medio tiempo, en cuanto a la capacitación se la hace externa en empresas que brindan las capacitaciones sin embargo la cooperativa corre con algunos gastos. El personal no trabaja con metas y objetivos en su puesto de trabajo (Pilatuña, 2018).

**7. ¿La COAC, “Collas Ltda.” cuenta con indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los empleados?**

La cooperativa no cuenta con ningún tipo de indicador de gestión (Pilatuña, 2018).

**PP4  
(3/4)**

### **Sistematización de la entrevista dirigida al gerente general de la COAC “COLLAS LTDA.”**

En la entrevista realizada al Sr. Jorge Pilatuña Simbaña, Gerente General de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”, se conocieron aspectos importantes y generales del área que se considera en la Auditoría de Gestión. Se constató en un primer momento que el Área de Crédito y Cobranza no cuenta con el personal idóneo debido principalmente a que no hay procesos de selección, acompañado de un organigrama no funcional donde las funciones no están claras y no bien distribuidas, el personal es capacitado en cursos externos a la cooperativa y resalta el gerente que no existe trabajo por cumplimiento de metas u objetivos, es decir no existe indicadores de gestión para poder evaluar a los empleados. No existe un manual interno de funciones y tampoco cuenta con un Plan Operativo Anual (POA).

El Gerente General además señala que a pesar del no cumplimiento del manual de funciones y tampoco la estructura organizacional donde solo la mitad de los empleados son a tiempo completo y el restante grupo de empleados son externos de jornadas parciales, la satisfacción de los socios es alta, dato que se confirma con las encuestas de satisfacción de los clientes.

El Gerente General señala que no se han realizado auditorías de gestión dentro de la cooperativa por tanto no existe un modelo y tampoco indicadores sin embargo menciona que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria si ha realizado auditorías de las cuales se han puesto en marcha un 70% de las recomendaciones en las actividades diarias, otro punto importante que toma es que no existe un modelo de gestión dentro de la COAC por tanto no se encuentra el proceso estandarizado para la recuperación de cobranza solo explica que se realiza dos avisos de incumplimiento y en el tercer aviso ya entra el abogado externo que trabaja para la COAC “Collas Ltda.” (Pilatuña, 2018)

**PP4  
(4/4)**

### Modelo de entrevista al Gerente

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada ítem, conteste a las siguientes interrogantes y sintetice su respuesta.

#### CUESTIONARIO:

1. ¿Considera que la estructura funcional y organizacional del COAC “Collas Ltda.”, y el Manual de Funciones existente permite la atención adecuada en el servicio de crédito a los socios y clientes? ¿Explique por qué?

.....  
.....

2. ¿Qué aspectos se han tomado en cuenta dentro del plan estratégico y POA para el mejoramiento del crédito en la COAC “Collas Ltda.”?

.....  
.....

3. ¿Cree Ud., que las recomendaciones de las auditorías de control realizadas (en caso de ser realizadas) a la COAC “Collas Ltda.” han sido puestas en marcha y cuál es su opinión sobre los resultados?

.....  
.....

4. ¿La COAC, “Collas Ltda.” cuenta con un modelo de Auditoría de Gestión e indique el modelo y si es positivo o negativo?

.....  
.....

5. Detalle el proceso para la entrega de créditos.

.....  
.....

6. ¿Cómo calificaría usted al personal asignado al área de crédito y cobranza con relación a su perfil profesional, capacitación y el cumplimiento de metas en su trabajo?

.....  
.....

7. ¿La COAC, “Collas Ltda.” cuenta con indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los empleados?

.....  
.....


**ELABORADO POR:** VG

**FECHA:** 18/10/2018

**REVISADO POR:** PS

**FECHA:** 18/10/2018

## 1.9 Análisis de la visión sistémica y estratégica COAC “Collas Ltda.”



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**“COLLAS LTDA.”**  
ACUERDO MINISTERIAL 00148

PP5  
(1/3)

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ANÁLISIS DE LA VISIÓN SISTEMICA Y ESTRATÉGICA**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COLLAS LTDA.”**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

---

Durante el diagnóstico preliminar a la COAC “Collas Ltda.”, se realiza un análisis de la visión sistémica es decir un análisis interno y externo desde el contexto administrativo. Mientras que para el análisis estratégico se lo realiza a partir del FODA planteado por la COAC “Collas Ltda.”

**Visión sistémica, factor interno**

**Organización.** – la COAC cuenta con un organigrama donde se observa la división en tres departamentos (crédito y cobranza, contabilidad y caja), además la cooperativa cuenta con un manual de funciones sin embargo las funciones no se cumple de acuerdo a la entrevista al Gerente General finalmente se puede evidenciar que la cooperativa no cuenta con un manual interno, ni con un Plan Operativo Anual (POA).

**Financiero.** – en la parte financiera la COAC cuenta con un departamento de contabilidad y un buen nivel de solvencia comparado con el promedio de las cooperativas del segmento 5.

**Personal.** – no existe un departamento de talento humano que se encargue del proceso de reclutamiento y capacitación de colaboradores, cabe mencionar que, si se lleva a cabo capacitaciones externas para el personal, pero no existe un plan de capacitaciones con fechas establecidas (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

**Control.** – los departamentos no cuentan con un responsable por área es decir no existe control interno, no existe indicadores de gestión propios de la COAC, externamente se encuentra controlada por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS) (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016).

### **Visión sistémica, factor externo**

Para el análisis del factor externo se apoyó en la herramienta administrativa PESTAL.

- **Políticos.** – la COAC se sujeta a los factores que rigen el estado ecuatoriano como a todas las instituciones, se fundamenta en la Constitución Política del Ecuador, y se controla por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) además del Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) que establece los lineamientos a los cuales deben sujetarse las instituciones para su correcto funcionamiento.
- **Económicos.** – las actividades económicas y financieras se encuentran reguladas por las SEPS, además garantizan la gestión de liquidez a través de la regulación de las tasas de interés por parte del Banco Central del Ecuador (BCE).
- **Social.** – mantiene una imagen de ser una institución financiera que busca el buen vivir y del bien común, además de la responsabilidad social y ambiental como también de la rendición de cuentas para buscar la distribución equitativa y solidaria de los excedentes.
- **Tecnología.** – adecuada estructura tecnológica en el país para la profundización financiera y mejorar los procesos de la institución al hacerlos más ágiles y efectivos.
- **Legal.** – está sujeta a las normas existentes en el país como Constitución de la república del Ecuador, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Código Orgánico de la Producción, Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Organización Territorial.

### Visión estratégica

Se lo realiza a través desde el punto de vista del FODA para el análisis interno y externo de la COAC “Collas Ltda.”



**Tabla 5. Foda COAC “Collas Ltda.”**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**“COLLAS LTDA.”**  
 ACUERDO MINISTERIAL 00148

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directiva responsable y comprometida con la COAC.</li> <li>• Incremento de socios.</li> <li>• Credibilidad y seriedad al momento de prestar sus servicios.</li> <li>• La COAC tiene productos y servicios acorde con las necesidades de la localidad.</li> <li>• Los empleados pertenecen al sector de Calderón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pobladores del sector de Calderón confían en la COAC.</li> <li>• Alto crecimiento del segmento cinco del sector cooperativista.</li> <li>• Apoyo del estado al cooperativismo.</li> <li>• Cobertura territorial.</li> <li>• Ingreso de remesas al país.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La COAC cuenta con un local no adecuado.</li> <li>• Falta de personal para las diferentes áreas.</li> <li>• Falta de procesos para la recuperación de cartera.</li> <li>• Mala gestión de recursos.</li> <li>• No existe un protocolo implementado para la atención del socio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tasa de desempleo y empleo informal</li> <li>• Alto costo de la canasta básica</li> <li>• Variación de las políticas económicas del país</li> <li>• Riesgos de las inversiones realizadas a mediano y largo plazo.</li> </ul>

**Fuente:** (Cooperativa "Collas Ltda.", 2016)

**Elaborado por:** Viviana Grande

1.10 Matriz de insumo proceso – producto

MATRIZ INSUMO PROCESO PRODUCTO										
Auditoría de gestión Componente de crédito				<b>PP6 (1/1)</b>						
PROVEEDOR	INSUMOS	PROCESO		PRODUCTOS						
Empresa Eléctrica  CNT  Empresa de internet  Servicios de limpieza  Socios  Clientes	Infraestructura de  Personal de COAC  Material de oficina	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">PROCESO COMPONENTE DE CRÉDITO</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">ATENCIÓN CLIENTE</th> <th style="width: 33%;">AGENTE DE CRÉDITO</th> <th style="width: 33%;">COMITE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">INICIO</p> <p style="text-align: center;">INFORMACIÓN CRÉDITO</p> <p style="text-align: center;">¿INTERES?</p> <p style="text-align: center;">NO → FIN</p> <p style="text-align: center;">SI → AGENTE DE CRÉDITO</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">ENTREVISTA SOLICITANTE</p> <p style="text-align: center;">CONSULTA DE DATOS</p> <p style="text-align: center;">¿BUEN HISTORIAL?</p> <p style="text-align: center;">NO → FIN</p> <p style="text-align: center;">SI → ENTREGA FORMULARIO</p> <p style="text-align: center;">RECEPTE DOCUMENTACIÓN</p> <p style="text-align: center;">¿BUEN HISTORIAL?</p> <p style="text-align: center;">NO → AGENTE DE CRÉDITO</p> <p style="text-align: center;">SI → VISITA DOCUMENTACIÓN</p> <p style="text-align: center;">PREPARACIÓN DE INFORME</p> <p style="text-align: center;">IMPRIME REPORTE BURÓ CRÉDITO</p> <p style="text-align: center;">REGISTRO INFORMACIÓN APROBADA</p> <p style="text-align: center;">FIN</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">EXPOSICIÓN DE COMITE</p> <p style="text-align: center;">¿APRUEBA?</p> <p style="text-align: center;">NO → FIN</p> <p style="text-align: center;">SI → AGENTE DE CRÉDITO</p> </td> </tr> </tbody> </table> </div>		ATENCIÓN CLIENTE	AGENTE DE CRÉDITO	COMITE	<p style="text-align: center;">INICIO</p> <p style="text-align: center;">INFORMACIÓN CRÉDITO</p> <p style="text-align: center;">¿INTERES?</p> <p style="text-align: center;">NO → FIN</p> <p style="text-align: center;">SI → AGENTE DE CRÉDITO</p>	<p style="text-align: center;">ENTREVISTA SOLICITANTE</p> <p style="text-align: center;">CONSULTA DE DATOS</p> <p style="text-align: center;">¿BUEN HISTORIAL?</p> <p style="text-align: center;">NO → FIN</p> <p style="text-align: center;">SI → ENTREGA FORMULARIO</p> <p style="text-align: center;">RECEPTE DOCUMENTACIÓN</p> <p style="text-align: center;">¿BUEN HISTORIAL?</p> <p style="text-align: center;">NO → AGENTE DE CRÉDITO</p> <p style="text-align: center;">SI → VISITA DOCUMENTACIÓN</p> <p style="text-align: center;">PREPARACIÓN DE INFORME</p> <p style="text-align: center;">IMPRIME REPORTE BURÓ CRÉDITO</p> <p style="text-align: center;">REGISTRO INFORMACIÓN APROBADA</p> <p style="text-align: center;">FIN</p>	<p style="text-align: center;">EXPOSICIÓN DE COMITE</p> <p style="text-align: center;">¿APRUEBA?</p> <p style="text-align: center;">NO → FIN</p> <p style="text-align: center;">SI → AGENTE DE CRÉDITO</p>	Apertura de cuenta  Aprobación de crédito
ATENCIÓN CLIENTE	AGENTE DE CRÉDITO	COMITE								
<p style="text-align: center;">INICIO</p> <p style="text-align: center;">INFORMACIÓN CRÉDITO</p> <p style="text-align: center;">¿INTERES?</p> <p style="text-align: center;">NO → FIN</p> <p style="text-align: center;">SI → AGENTE DE CRÉDITO</p>	<p style="text-align: center;">ENTREVISTA SOLICITANTE</p> <p style="text-align: center;">CONSULTA DE DATOS</p> <p style="text-align: center;">¿BUEN HISTORIAL?</p> <p style="text-align: center;">NO → FIN</p> <p style="text-align: center;">SI → ENTREGA FORMULARIO</p> <p style="text-align: center;">RECEPTE DOCUMENTACIÓN</p> <p style="text-align: center;">¿BUEN HISTORIAL?</p> <p style="text-align: center;">NO → AGENTE DE CRÉDITO</p> <p style="text-align: center;">SI → VISITA DOCUMENTACIÓN</p> <p style="text-align: center;">PREPARACIÓN DE INFORME</p> <p style="text-align: center;">IMPRIME REPORTE BURÓ CRÉDITO</p> <p style="text-align: center;">REGISTRO INFORMACIÓN APROBADA</p> <p style="text-align: center;">FIN</p>	<p style="text-align: center;">EXPOSICIÓN DE COMITE</p> <p style="text-align: center;">¿APRUEBA?</p> <p style="text-align: center;">NO → FIN</p> <p style="text-align: center;">SI → AGENTE DE CRÉDITO</p>								
Elaborado por: Viviana Grande										

## 1.11 Evaluación del control interno preliminar

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COLLAS LTDA"</b>					
<b>ÁREA: CRÉDITO</b>					
<b>PP7 (1/5)</b>					
<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>NORMATIVA DE ACUERDO A LA SEPS</b>					
¿La COAC "Collas Ltda", se sujeta a los principios universales del cooperativismo para el desarrollo de sus actividades?	<b>X</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	Esta bajo la supervisión de la SEPS.
¿La COAC "Collas Ltda", en su estructura interna cuenta con una Asamblea General de socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y una gerencia según lo determinado por la SEPS?	<b>X</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	Si cuenta con una estructura interna completa.
¿ Las atribuciones y responsabilidades de los órganos internos constan en el reglamento y en el estatuto social de la COAC?	<b>X</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	Si cuenta la COAC con el estatuto.
¿La COAC "Collas Ltda", pone a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme lo determina la SEPS?	<b>X</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	Si dispone de franelógafo informativo.
¿Se observa las recomendaciones realizadas por auditoría externa?		<b>X</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	No existe auditoría externa en el departamento de Crédito y Cobranza.
¿La COAC "Collas Ltda", contrata calificadoras de riesgo?		<b>X</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	No contrata calificadores de riesgo.
¿La COAC "Collas Ltda", ha implementado mecanismos de prevención de lavado de dinero?	<b>X</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	Si trabaja con la AUF
¿Las tasas de interés aplicadas a los socios son las determinadas por el Banco Central del Ecuador?	<b>X</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	Si estan basadas según la ley del Banco Central.
<b>ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ÓRGANOS INTERNOS DE LA COAC COLLAS LTDA.</b>					
¿La Asamblea general aprueba y reforma el estatuto social, el reglamento interno de la COAC "Collas Ltda"?	<b>X</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	Cada año se reúne la Asamblea General para aprobar.
¿El Consejo de Administración aprueba las políticas institucionales y metodologías de trabajo de la COAC "Collas Ltda"?	<b>X</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	Si el Consejo de Administración se reúne cada mes según lo estipulado por la ley.
¿El Consejo de Vigilancia controla las actividades económicas de la COAC "Collas Ltda"?	<b>X</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	Si el Consejo de Vigilancia controla cada mes en el sistema de hallazgos.
¿El Consejo de Vigilancia supervisa que se cumplan con las recomendaciones de auditoría?	<b>X</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	Si el Consejo de Vigilancia controla cada mes en el sistema de hallazgos.
¿El gerente responde e informe de su gestión administrativa, operativa y financiera a la asamblea general y consejo de administración?	<b>X</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	El informe del Gerente General es trimestral.
¿El coordinador de área operativa, controla y supervisa la disponibilidad de los recursos asignados para el desarrollo de las actividades diarias?		<b>X</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	No existe coordinador operativo.
¿El Coordinador del área operativa, planifica actividades administrativas y financieras de la oficina?		<b>X</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	No existe coordinador operativo.



<b>ESTRUCTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
¿La COAC “Collas Ltda”, tiene un organigrama?	X		10	10	Si cuenta con un organigrama.
¿En el organigrama se establecen las atribuciones y responsabilidades del personal de la COAC “Collas Ltda”?		X	10	0	No, el organigrama debe ser mejorado.
¿La COAC “Collas Ltda”, esta dividida por departamentos?	X		10	10	Si cuenta con departamentos para c/a
¿La COAC “Collas Ltda”, posee un código de ética?		X	10	10	No tiene un código de ética.
¿La COAC “Collas Ltda”, posee un reglamento interno?		X	10	10	No tiene un reglamento interno.
¿La COAC “Collas Ltda”, tiene establecido un plan estratégico?	X		10	10	La cooperativa cuenta con un plan estratégico.
¿La COAC “Collas Ltda”, establece anualmente un plan operativo?		X	10	0	No cuenta con un plan operativo.
¿La COAC “Collas Ltda”, diseña controles internos, para cada departamento?		X	10	0	No diseña controles internos
¿Se establecen metas a corto y mediano plazo, enfocadas al cumplimiento de los objetivos de COAC “Collas Ltda”?	X		10	0	Si establece metas.
¿El área de auditoría interna, propone mejoras a las debilidades encontradas, al sistema de control interno?		X	10	0	No hay propuestas por parte de la auditoría interna.
¿Los directivos responsables de la dirección de la COAC “Collas Ltda”, informan oportunamente a los colaboradores, del establecimiento estrategias y políticas encaminadas a la consecución de los objetivos?		X	10	0	Los directivos no tiene acercamiento con los trabajadores de la COAC.
TOTAL			260	140	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>CT</b>		<b>140</b>		
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>PT</b>		<b>260</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT*100</b>	<b>NC</b>		<b>53.8%</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b>	<b>RI</b>		<b>46.2%</b>		
			<b>MEDIO – MEDIO</b>		

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

Después, de haber aplicado el Cuestionario de Conocimiento Control Preliminar, que es una de los instrumentos que se efectúan para evaluar el control interno se obtuvo un nivel de confianza de acuerdo a la matriz de confianza del 53.8 % “Medio - Medio”.

**Matriz de confianza**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
Alto	88.89%	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
<b>MEDIO</b>		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
<b>BAJO</b>		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%

Elaborado por: Viviana Grande

PP7 (4/5)

53.8%

RIESGO

Mientras que tiene un riesgo inherente de 46.2 % “Medio - Medio” de acuerdo a la matriz de riesgo.

**Matriz de riesgo**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
Alto	88.89%	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
<b>MEDIO</b>		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
<b>BAJO</b>		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%

Elaborado por: Viviana Grande

46.2%

RIESGO

**1.12 Generación de Indicadores de Gestión**

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.

Para la construcción del indicador se debe colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación.

**PP7**  
**(5/5)**


**Indicadores Gestión COAC “Collas Ltda.”**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>REQUISITOS VÁLIDOS</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>
<b>EFICIENCIA</b>	Porcentaje de Recuperación de cobranza	Este indicador permite conocer la eficiencia en la recuperación de cobranza	Total, cobranza recuperada / total de créditos realizados.
<b>EFICIENCIA</b>	Porcentaje de Satisfacción del cliente	Este indicador permite conocer el nivel de satisfacción del cliente (socios)	Total, de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados.
<b>EFICACIA</b>	Porcentaje de créditos aprobados	Este indicador permite conocer el porcentaje de créditos aprobados en función a las metas	Total, de créditos aprobados/ Total de metas de créditos presupuestados.
<b>EFICACIA</b>	Porcentaje de créditos que cumplen los prerrequisitos	Este indicador permite conocer el porcentaje de créditos que cumplieron con los prerrequisitos	Total, de créditos que cumplieron con los requisitos/ Total de metas de créditos aprobados.
<b>EFICACIA</b>	Tiempo promedio de aprobación de crédito	Este indicador permite conocer el tiempo promedio en aprobación de créditos	Tiempo real / Tiempo estimado del manual.

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

## FASE DOS: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

### 2.1 Programa fase dos

 <div style="text-align: center;"> <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</b>  <b>"COLLAS LTDA."</b>  <small>ACUERDO MINISTERIAL 00148</small></p> </div>				
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p>Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017</p> <p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II</b></p>				<p><b>PT 2</b> <b>(1/1)</b></p>
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el programa de auditoría para el Área de Crédito y Cobranza de la COAC "Collas Ltda."</li> <li>• Evaluar el control interno para el Área de Crédito y Cobranza de la COAC "Collas Ltda." (PE)</li> </ul>				
Nro.	ACTIVIDADES	Tiempo utilizado (horas)	Elaborado por:	Ref. PT
1	Elaborar el memorando de Planificación Preliminar.	Tres (3)	VG	PE1
2	Prepare y aplique el cuestionario de control interno para el Área de Crédito y Cobranza de COAC "Collas Ltda."	Setenta y dos (72)	VG	PE2
3	Califique los niveles de confianza y riesgo.	Ocho (8)	VG	PE3
4	Prepare la matriz de riesgo y enfoque de la auditoría.	Setenta y dos (72)	VG	PE4
5	Preparar el informe de control.	Ocho (8)	VG	PE5
<b>TOTAL, DE HORAS:</b>		<b>CIENTO SESENTA Y TRES (163)</b>		
<b>Elaborado por:</b>		Viviana Grande		
<b>Revisado por:</b>		Pedro Simbaña		

## 2.2 Memorando de planificación específica

### Referencia de la Planeación Específica de Autoría de Gestión:

**PE 1  
(1/2)**

En el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, con fecha 15 de octubre del año 2018, se elaboró el memorando de Planeación Preliminar de la Auditoría de Gestión en las áreas de Crédito y Cobranza, aplicado a la COAC “Collas Ltda.”, ubicada en la Parroquia de Calderón para el año terminado 2017.

### Objetivos específicos de la Planeación Específica de Auditoría de Gestión:

Diagnosticar la situación actual de los procesos internos de Cobranza (recuperación) y Crédito de la COAC “Collas Ltda.”, identificando los factores críticos de éxito que mejoren el quehacer de la organización y obtenga una mejor posición frente a la competencia.

### Directrices de la Evaluación de Control Interno:

La Evaluación de Control Interno como insumo de la Auditoría de Gestión en las áreas de Crédito y Cobranza, aplicado a la COAC “Collas Ltda.”, utiliza herramientas de diagnóstico y evidencias para determinar posibles resultados y hallazgos que decantan del proceso de auditoría interna y se divide en varias fases de reuniones de trabajo.

### Recursos destinados para la realización de la Auditoría de Gestión:

#### Recursos “Collas Ltda.”

Dimensión	Tipo de Recurso	Descripción
Talento Humano	Supervisor de Auditoría	Pedro Ricardo Simbaña
Talento Humano	Auditor	Viviana Elizabeth Grande
Temporal	Tiempo de ejecución	90 días
Financiero	Presupuesto de Auditoría	\$900.00
Infraestructura y mobiliario	Instalaciones y mobiliario de la organización.	Activos de la organización.
Equipos de oficina	Equipos de computación y comunicación de la organización.	Activos de la organización.

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

**PE 1**  
**(2/2)****Productos a obtener y comunicación de resultados**

Al concluir la Auditoría de Gestión al área de Crédito y Cobranza de la COAC “Collas Ltda.” se elabora el informe que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones, el mismo que será comunicado a los directivos de la Cooperativa para la toma de decisiones en el funcionamiento de la institución

**Tiempo a utilizarse**

El desarrollo del presente trabajo se lo realizará en 90 días laborables

**Sr. Pedro Simbaña**  
**SUPERVISOR****Sra. Viviana Grande**  
**JEFE DE EQUIPO**

## 2.2 Cuestionarios por Componente de Control Interno

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COLLAS LTDA"					
ÁREA: CRÉDITO					
CONOCIMIENTO PRELIMINAR	SI	NO	PONDERACIÓN	PUNTAJE	OBSERVACIONES
<b>COMPETENCIAS DEL PERSONAL CRÉDITO</b>					
¿Al final del periodo de prueba se evalúa su desempeño a través de una prueba?		X	10	0	No se realizan pruebas.
¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores de servicios a través de una prueba?		X	10	0	No se realizan pruebas.
¿ Los colaboradores son capacitados anualmente?	X		10	10	Se realiza capacitaciones en la SEPS.
¿Los colaboradores participan en los programas de capacitación o entrenamiento para los que son seleccionados ?	X		10	10	Se observa los certificados de capacitación.
¿Se lleva un registro de asistencia del personal del departamento de crédito y cobranza a los eventos de capacitación?	X		10	10	Se observa el registro de asistencia.
<b>RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE CRÉDITO</b>					
¿Los colaboradores participan en el proceso de planificación operativa y presupuesto de la COAC?		X	10	0	La planificacion la realiza el Gerente General.
¿El personal a cargo del Departamento de Créditos y Cobranza conoce a cabalidad el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos?	X		10	10	Lo realiza a precisión bajo los tiempos estipulados.
¿Los colaboradores cumplen con todos los procesos del Departamento de Créditos y Cobranza?	X		10	10	Todas las carpetas con su documentacion completa.
¿Los colaboradores empiezan sus actividades dentro del horario de atención establecido para los clientes?	X		10	10	Hoja de control de registro.
¿Los colaboradores brindan con calidez y cordialidad a sus socios y clientes?	X		10	10	Según la encuesta de cálida a los socios.
¿Los colaboradores difunden información a través de publicidad de los tipos de créditos que otorga la cooperativa?		X	10	0	No existe publicidad.
¿Los colaboradores informan sobre los requisitos para los créditos y atiende los requerimientos de los socios y clientes?	X		10	10	Según la encuesta de cálida a los socios.
¿Las transacciones son registradas en el sistema informatico oportuno y eficazmente?	X		10	10	Registro diario de caja.
¿Los colaboradores mantienen un registro actualizado de los socios en cuanto a su situación económica?		X	10	0	No existe un control.
¿Se establecen un límite de transacciones que un colaborador debe realizar en el día?		X	10	0	No existe un límite de transacciones.
¿Los colaboradores ejecutan procedimientos de encuestas de satisfacción al socio y cliente?		X	10	0	No realizan encuestas los colaboradores.
<b>ENTREGA DE CRÉDITOS</b>					
¿Antes de la concesión de un crédito se analiza y asegura el destino?	X		10	10	Se realizan reuniones del Comité de Crédito.
¿Existe flujo gramas que indique pasos seguir para la concesión de créditos?	X		10	0	No existen flujo gramas.
¿Los colaboradores verifican que los documentos presentados por el potencial cliente cumplan con los requerimientos del COAC?	X		10	10	Se realizan reuniones para verificar los documentos.
¿Los colaboradores comprueban la validez de los documentos presentados por el potencial cliente?	X		10	10	Se realizan reuniones para verificar los documentos.
¿Se verifica riesgos antes de otorgar un crédito?	X		10	10	Se realizan reuniones para verificar los riesgos.
¿Los colabores verifican la apertura de cuenta para la entrega del crédito?	X		10	10	Se realizan reuniones para verificar la apertura de la cuenta.
¿Las solicitudes son ingresadas al sistema informático el mismo día que es receptada?	X		10	10	Se realiza la aprobación del crédito.
¿Se realizan reuniones con el Gerente, para la aprobación de créditos?		X	10	0	No se realizan reuniones con el gertente.

¿El departamento de crédito emite un informe mensual con los créditos otorgados al Consejo de Vigilancia?		<b>X</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	No se emite un informe al Consejo de Vigilancia.
¿Existe alguna persona que se encargue de hacer el seguimiento de los créditos otorgados?		<b>X</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	No se realiza seguimientos a los créditos otorgados.
¿El Departamento de Crédito lleva un control de los socios antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?		<b>X</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	No se realiza contoles ni registros.
¿ Los directivos responsables de la dirección de la COAC “Collas Ltda”, informan oportunamente a los colaboradores, del establecimiento estrategias y politicas encaminadas a la consecución de los objetivos?		<b>X</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	Los colaboradores no interactuan con los trabajadores.
TOTAL			<b>280</b>	<b>150</b>	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>		<b>CT</b>		<b>150</b>	
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>		<b>PT</b>		<b>280</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT*100</b>		<b>NC</b>		<b>53.6%</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b>		<b>RI</b>		<b>46.4%</b>	
				<b>MEDIO - ALTO</b>	
Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande					



### 2.3 Niveles de confianza y riesgo

Después, de haber aplicado el Cuestionario de Conocimiento Control Interno, que es una de los instrumentos que se efectúan para evaluar el control interno se obtuvo un nivel de confianza de acuerdo a la matriz de confianza del 53.6 % “Medio - Medio”.

**Tabla 6. Matriz de confianza**  
Matriz de confianza

C O N F I A N Z A	CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
	<b>ALTO</b>		
	Alto	88.89%	99.99%
	Medio	77.78%	88.88%
	Bajo	66.67%	77.77%
	<b>MEDIO</b>		
	Alto	55.56%	66.66%
	Medio	44.45%	55.55%
	Bajo	33.34%	44.44%
	<b>BAJO</b>		
	Alto	22.23%	33.33%
	Medio	11.12%	22.22%
	Bajo	0.01%	11.11%

53.6%

R  
I  
E  
S  
G  
O

Elaborado por: Viviana Grande

Mientras que tiene un riesgo inherente de 46.4 % “Medio - Medio” de acuerdo a la matriz de riesgo.

**Matriz de riesgo**

C O N F I A N Z A	CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
	<b>ALTO</b>		
	Alto	88.89%	99.99%
	Medio	77.78%	88.88%
	Bajo	66.67%	77.77%
	<b>MEDIO</b>		
	Alto	55.56%	66.66%
	Medio	44.45%	55.55%
	Bajo	33.34%	44.44%
	<b>BAJO</b>		
	Alto	22.23%	33.33%
	Medio	11.12%	22.22%
	Bajo	0.01%	11.11%

46.4%

R  
I  
E  
S  
G  
O

Elaborado por: Viviana Grande

## 2.4 Matriz de riesgo por componente

<b>PE 4 (1/2)</b>				
<b>MATRIZ DE RIESGO Y ENFOQUE POR COMPONENTE</b>				
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COLLAS LTDA.”</b>				
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>PERIODO: DEL 01/01/2017 AL 31/12/2017</b>				
<b>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS, CONTROLES CLAVE Y ENFOQUE</b>				
<b>COMPONENTE CRÉDITO</b>	<b>NIVEL RIESGO</b>		<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>ENFOQUE CUMPLIMIENTO</b>
<b>COMPETENCIAS DEL PERSONAL</b>	<b>INHERENTE</b>	<b>MEDIO- BAJO</b>	<b>CONTROL CLAVE</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
	No existen procesos de reclutamiento y tampoco evaluación de desempeño.		Políticas de reclutamiento y evaluación.	Verificar si se realizan evaluaciones al personal del área de crédito y cobranza.
<b>RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL DE CRÉDITO</b>	<b>INHERENTE</b>	<b>MEDIO - MEDIO</b>	<b>CONTROL CLAVE</b>	<b>VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO</b>
	Los colaboradores no colaboran con el proceso de planificación, además no se difunde publicidad de los diferentes créditos que tienen la COAC “Collas Ltda.”.		Destreza de los colaboradores de crédito para registrar a los socios de manera.	Verificar que las transacciones se hayan realizado de manera oportuna y eficaz.
	Los colaboradores no tienen el registro actualizado de socios, además que no realizan encuestas de satisfacción del personal.		Publicidad adecuada y oportuna para la difusión de los diferentes tipos de créditos.	Solicitar el cumplimiento en diseño y número de la publicidad para los clientes y socios.
			Realizar seguimiento de satisfacción de socios y clientes.	Verificar que las encuestas de satisfacción sean realizadas por los colaboradores.

**PE 4**  
**(2/2)**

	INHERENTE	MEDIO - MEDIO	CONTROL CLAVE	VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO
<p><b>CALIFICACIÓN Y ENTREGA CRÉDITO</b></p>	<p>No existen flujograma para el proceso de crédito, además no se realizan reuniones con el gerente para la aprobación de créditos.</p> <p>No se emite informe mensual con los créditos otorgados, además no se mantiene un control de los socios antiguos</p>		<p>Realizar flujograma para el proceso de crédito e incluir como actividad del proceso la reunión con el gerente para la aprobación de créditos.</p>	<p>Solicitar el cumplimiento de las actividades indicadas en el flujograma.</p>
			<p>Realizar seguimiento para los informes mensuales de los créditos otorgados.</p>	<p>Verificación de los informes mensuales sobre los créditos otorgados por la COAC.</p>
			<p>Destreza de los colaboradores de crédito para mantener el control de los socios antiguos.</p>	<p>Verificar que los colaboradores han realizado de manera oportuna y eficaz el control de los socios antiguos.</p>

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

## 2.5 Informe de control

**PE 5**  
**(1/1)**

Quito DM., 19, diciembre de 2018

Señor.  
Jorge Pilatuña  
**GERENTE GENERAL**  
**COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO**  
**COLLAS LTDA.**

Presente.


Como parte de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”, para el Área de Crédito y Cobranza, en la sección de Crédito para el periodo comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2017, se consideró la estructura de control interno, las normativas y documentos internos de la COAC “Collas Ltda.”. Bajo estas normas el objetivo de la auditoría fue establecer un nivel de confianza en los procedimientos y procesos internos de la COAC.

Los cuales fueron detallados en la matriz de riesgos por componente en el papel de trabajo PE 4 y los resultados obtenidos de la presente evaluación de control interno se encuentran emitidos en el informe final.

Atentamente,

Sra. Viviana Grande  
**AUDITORA**

**FASE TRES: EJECUCIÓN****3.1 Programa de Auditoría para la Fase Tres**

 <div style="text-align: center;"> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</b>  <b>"COLLAS LTDA."</b>  <small>ACUERDO MINISTERIAL 00148</small> </div>				
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017				<b>PT 3</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III</b>				
<b>OBJETIVOS:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los hallazgos.</li> <li>• Obtener evidencia suficiente y pertinente que respalde los hallazgos.</li> <li>• Determinar mediante la aplicación de indicadores, el cumplimiento de metas.</li> </ul>				
Nro.	ACTIVIDADES	Tiempo utilizado (días)	Elaborado por:	Ref. PT
1	Aplique los indicadores	Tres (3)	VG	PA1
2	Elabore la hoja de hallazgos	Diez (10)	VG	PA2
3	Elaboré y envié las comunicaciones con los resultados provisionales de resultados	Uno (1)	VG	PA3
<b>TOTAL DÍAS</b>		<b>VEINTE Y CUATRO DÍAS (24)</b>		
<b>Elaborado por:</b>		Viviana Grande		
<b>Revisado por:</b>		Pedro Simbaña		

**PA1  
(1/1)**

**Indicadores Gestión COAC “Collas Ltda.”**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>REQUISITOS VÁLIDOS</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>
<b>EFICIENCIA</b>	Porcentaje de Recuperación de cobranza	Este indicador permite conocer la eficiencia en la recuperación de cobranza	Total, cobranza recuperada / total de créditos realizados.
<b>EFICIENCIA</b>	Porcentaje de Satisfacción del cliente	Este indicador permite conocer el nivel de satisfacción del cliente (socios)	Total, de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados.
<b>EFICACIA</b>	Porcentaje de créditos aprobados	Este indicador permite conocer el porcentaje de créditos aprobados en función a las metas	Total, de créditos aprobados/ Total de metas de créditos presupuestados.
<b>EFICACIA</b>	Porcentaje de créditos que cumplen los prerrequisitos	Este indicador permite conocer el porcentaje de créditos que cumplieron con los prerrequisitos	Total, de créditos que cumplieron con los requisitos/ Total de metas de créditos aprobados.
<b>EFICACIA</b>	Tiempo promedio de aprobación de crédito	Este indicador permite conocer el tiempo promedio en aprobación de créditos	Tiempo real / Tiempo estimado del manual.

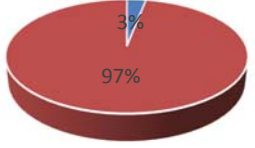
Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

3.2 Indicadores

<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el porcentaje de recuperación de cartera</li> </ul>										<table border="1"> <tr> <th>CALIFICACIÓN</th> <th colspan="2">PARAMETROS</th> </tr> <tr> <td rowspan="3">NOMENCLATURA</td> <td>&gt; 90%</td> <td>OPTIMO</td> </tr> <tr> <td>85 - 90%</td> <td>NORMAL</td> </tr> <tr> <td>&lt; 85%</td> <td>BAJO</td> </tr> </table>		CALIFICACIÓN	PARAMETROS		NOMENCLATURA	> 90%	OPTIMO	85 - 90%	NORMAL	< 85%	BAJO	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">                 AC 1 (1/5)             </div>	
CALIFICACIÓN	PARAMETROS																						
NOMENCLATURA	> 90%	OPTIMO																					
	85 - 90%	NORMAL																					
	< 85%	BAJO																					
Nombre del Indicador	Factores Críticos Éxito	Fórmula de Cálculo	Resultado	Frecuencia de medición	Meta	Interpretación	Brecha	Dimensión	Representación gráfica														
Porcentaje Recuperación de cartera	Recuperación de cartera	Total, cartera recuperada / total de créditos entregados.  $\frac{250950.09 \text{ USD}}{390471.76 \text{ USD}}$	61.27% Créditos recuperados	Anual	85%	61%	39%	Eficiencia	<div style="text-align: center;">                     Indicador 1  <p>■ Total cartera recuperada ■ Total de créditos otorgados</p> </div>														
Elaborado por:							Viviana Elizabeth Grande																
Revisado por:							Pedro Ricardo Simbaña																
<b>Análisis:</b> Este indicador permite conocer la eficiencia en la recuperación de cartera. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda., para el año 2017 únicamente ha recuperado un 61%, de los créditos otorgados, lo que conlleva a tener una debilidad en su proceso de recuperación de cartera vencida. De acuerdo a la semaforización el resultado es bajo (rojo) por lo tanto es un indicador a ser tomado en cuenta por cuanto se encuentra bajo la meta.																							

Objetivo:																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar la satisfacción del cliente</li> </ul>																			
<table border="1" style="float: right; margin-right: 20px;"> <tr> <th>CALIFICACIÓN</th> <th colspan="2">PARAMETROS</th> </tr> <tr> <td rowspan="3">NOMENCLATURA</td> <td>&gt; 90%</td> <td>OPTIMO</td> </tr> <tr> <td>85 - 90%</td> <td>NORMAL</td> </tr> <tr> <td>&lt; 85%</td> <td>BAJO</td> </tr> </table> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>AC 2</b>  <b>(2/5)</b> </div>										CALIFICACIÓN	PARAMETROS		NOMENCLATURA	> 90%	OPTIMO	85 - 90%	NORMAL	< 85%	BAJO
CALIFICACIÓN	PARAMETROS																		
NOMENCLATURA	> 90%	OPTIMO																	
	85 - 90%	NORMAL																	
	< 85%	BAJO																	
Nombre del Indicador	Factores Críticos Éxito	Fórmula de Cálculo	Resultado	Frecuencia de medición	Meta	Interpretación	Brecha	Dimensión	Representación gráfica										
Porcentaje de Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Total, de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados.  $\frac{43}{50}$	86%	Anual	85%	86%	14%	Eficiencia	<div style="text-align: center;"> <p>INDICADOR 2</p> <p>■ SATISFECHOS ■ NO SATISFECHOS</p> </div>										
Elaborado por:							Viviana Elizabeth Grande												
Revisado por:							Pedro Ricardo Simbaña												
<b>Análisis:</b> Este indicador permite conocer el nivel de satisfacción del cliente (socios). En términos generales, los socios de Collas Ltda., presentan un porcentaje de satisfacción de su actual oferta de productos y servicios de un 84%. De acuerdo a la semaforización el resultado del porcentaje de satisfacción del cliente es normal (amarillo) por cuanto esta sobre la meta.																			



<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar el control interno del proceso de crédito</li> </ul>																			
<table border="1" style="float: right; margin-right: 20px;"> <tr> <td style="text-align: center;">CALIFICACIÓN</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">PARAMETROS</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">NOMENCLATURA</td> <td style="text-align: center;">&gt; 90%</td> <td style="text-align: center; background-color: #28a745;">OPTIMO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">85 - 90%</td> <td style="text-align: center; background-color: #ffc107;">NORMAL</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">&lt; 85%</td> <td style="text-align: center; background-color: #dc3545;">BAJO</td> </tr> </table> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b style="color: red;">AC 3</b>  <b style="color: red;">(3/5)</b> </div>										CALIFICACIÓN	PARAMETROS		NOMENCLATURA	> 90%	OPTIMO	85 - 90%	NORMAL	< 85%	BAJO
CALIFICACIÓN	PARAMETROS																		
NOMENCLATURA	> 90%	OPTIMO																	
	85 - 90%	NORMAL																	
	< 85%	BAJO																	
Nombre del Indicador	Factores Críticos Éxito	Fórmula de Cálculo	Resultado	Frecuencia de medición	Meta	Interpretación	Brecha	Dimensión	Representación gráfica										
Porcentaje de créditos aprobados	Créditos aprobados	Total, de créditos aprobados/ Total de metas de créditos presupuestados  $\frac{122}{150}$	81.33%	Anual	100%	81%	19%	Eficiencia	<div style="text-align: center;"> <p>Indicador 3</p>  <p>■ Créditos que cumplen con los prerrequisitos ■ Créditos que no cumplen con los prerrequisitos</p> </div>										
Elaborado por:						Viviana Elizabeth Grande													
Revisado por:						Pedro Ricardo Simbaña													
<b>Análisis:</b> Este indicador permite conocer el porcentaje de créditos aprobados en función a las metas. Los créditos aprobados corresponden al 81.33%, de las metas de créditos presupuestados, lo que significa, que se debe mejorar este indicador. De acuerdo a la semaforización el resultado del porcentaje del total de créditos aprobados es bajo (ROJO) por lo que se debe tomar en cuenta este indicador.																			

<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar la documentación de las carpetas de crédito y que se encuentren alineadas a la normativa.</li> </ul>								<table border="1"> <tr> <th>CALIFICACIÓN</th> <th>PARAMETROS</th> </tr> <tr> <td rowspan="3">NOMENCLATURA</td> <td>&gt; 90% OPTIMO</td> </tr> <tr> <td>85 - 90% NORMAL</td> </tr> <tr> <td>&lt; 85% BAJO</td> </tr> </table>		CALIFICACIÓN	PARAMETROS	NOMENCLATURA	> 90% OPTIMO	85 - 90% NORMAL	< 85% BAJO	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>AC 4 (4/5)</b> </div>	
CALIFICACIÓN	PARAMETROS																
NOMENCLATURA	> 90% OPTIMO																
	85 - 90% NORMAL																
	< 85% BAJO																
Nombre del Indicador	Factores Críticos Éxito	Fórmula de Cálculo	Resultado	Frecuencia de medición	Meta	Interpretación	Brecha	Dimensión	Representación gráfica								
Porcentaje de créditos que cumplen los prerrequisitos	Créditos que cumplen los prerrequisitos	Total, de créditos que cumplieron con los requisitos/ Total de metas de créditos aprobados.  $\frac{121}{125}$	96.7%	Anual	100%	96.7%	3.3%	Eficacia	<div style="text-align: center;"> <p><b>INDICADOR 4</b></p> <p>■ CUMPLIERON ■ NO CUMPLIERON</p> </div>								
Elaborado por:							Viviana Elizabeth Grande										
Revisado por:							Pedro Ricardo Simbaña										
<b>Análisis:</b> Este indicador permite conocer el porcentaje de créditos que cumplieron con los prerrequisitos. Los créditos que presentaron la documentación completa; es decir, cumplieron con todos los requisitos, corresponden al 96.7%, de los créditos aprobados. De acuerdo a la semaforización el resultado del porcentaje del total de créditos que cumplieron con los requisitos es bueno (BUENO) por lo que no es un problema este indicador.																	

**AC 5**  
**(5/5)**

**Objetivo:**

- Verificar el tiempo promedio de aprobación de crédito

Nombre del Indicador	Factores Críticos Éxito	Fórmula de Cálculo	Resultado	Frecuencia de medición	Meta	Interpretación	Brecha	Dimensión	Representación gráfica
Tiempo promedio de aprobación de crédito	Promedio de aprobación de crédito	Tiempo real / Tiempo estimado del manual. $\frac{6}{3}$	2	Anual	2	2	N/A	Eficacia	<b>NO APLICA</b>
Elaborado por:						Viviana Elizabeth Grande			
Revisado por:						Pedro Ricardo Simbaña			
<b>Análisis:</b>									
Este indicador permite conocer el tiempo promedio en aprobación de créditos. El tiempo promedio para la aprobación de créditos es de 2 días laborables.									

### 3.3 Hoja de Hallazgos

<b>HALLAZGO 1.- DEFICIENCIAS EN EL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZA</b>						
						<b>PA 2 (1/10)</b>
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusiones	Recomendaciones	Medio de verificación
EL Gerente General no ha ordenado procesos de control en el departamento de Créditos y Cobranza.	No se cumple el artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.”	Situación producida por inadvertencia del problema.	Ocasionando la violación de disposiciones legales.	El Gerente no estableció procesos de control para el Área de Crédito.	<b>AL CONSEJO DE VIGILANCIA:</b> Definirá y mantendrá un sistema de control interno para el departamento de Crédito y Cobranza, con la finalidad de que asegure una gestión eficiente y económica de la Institución.	Manual de procesos del Área de Crédito y Cobranza aprobado por el Consejo de Administración.

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

HALLAZGO 2.- INCUMPLIMIENTO DE METAS DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZA						PA 2 (2/10)
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusiones	Recomendaciones	Medio de verificación
No existe jefe de personal de Crédito por tanto no se ha establecido medidas de control para que los asesores de créditos cumplan con las metas establecidas.	No se cumple con en el artículo 4 del Reglamento de Crédito que dispone: el “Jefe de Crédito deberá dar el seguimiento al cumplimiento de metas propuestas y presentar el informe mensual a la Asamblea de Representantes de los créditos, montos y destinos entregados”.	Desviación producida por falta de supervisión adecuada.	Pérdida de ingresos potenciales, que significa 35.73% de cartera vencida o no recuperada que significa USD \$ 139515, 56	No existe jefe de personal de Crédito, por tanto, no efectuó controles sobre el cumplimiento de metas a los Asesores de Créditos.	<b>AL CONSEJO DE VIGILANCIA:</b> Debe supervisar y dar cumplimiento con las metas establecidas en la Asamblea de Socios.	El jefe de y personal de Crédito no ha establecido medidas de control para que los asesores de créditos cumplan con las metas establecidas.

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

HALLAZGO 3.- INCUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS						PA 2 (3/10)
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusiones	Recomendaciones	Medio de verificación
No existe el puesto de jefe de personal de Créditos por tanto no se ha dispuesto la verificación de todos los documentos necesarios para la otorgación de créditos.	De acuerdo al Capítulo III del “Reglamento de Crédito, artículo 27, literal “j”, Requisitos del Deudor y Garante, que establece “Información de la carpeta de crédito”: se incluye los formularios donde se detalla los “Datos del Solicitante”, (información personal y de la actividad económica) y demás requisitos.	Situación producida la no verificación de documentos de los socios en el momento de presentar el crédito.	Ocasionando el incremento del riesgo de recuperar los créditos y la elevación del índice de morosidad.  Posible observación por parte del organismo de control SEPS.	El Jefe de Crédito no ordenó la verificación de todos los documentos antes de conceder los créditos.	<b>AL JEFE DE CRÉDITO:</b> Verificar cada uno de los requisitos tanto del deudor como del garante, además de los formularios con datos informativos del solicitante y garante.	El jefe de y personal de Créditos no ha dispuesto la verificación de todos los documentos necesarios para la otorgación de créditos.

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

<b>HALLAZGO 4.- INOPORTUNA APROBACIÓN DE CRÉDITOS</b>						<b>PA 2 (4/10)</b>
<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Medio de verificación</b>
Se verificó que la persona encargada al crédito se demora para la entrega y aprobación de créditos, en promedio seis días.	De acuerdo al Capítulo III del Reglamento de Crédito, artículo 27, que establece la concesión de crédito en un plazo mínimo de 3 días a partir de la presentación de todos los requisitos.	Situación producida por falta de seguimiento en el cumplimiento de plazos	Ocasionando ineficiencia en las actividades que se están realizando.	Falta de aprobación y entrega oportuna de créditos de los socios por parte del Jefe de Créditos.	<b>AL JEFE DE CRÉDITO:</b>  Procederá a la aprobación y entrega oportuna de créditos a los socios de la Cooperativa, verificando que el cumplimiento de las labores de los Oficiales de Créditos sea eficiente, lo que redundará en la obtención de mayores ingresos.	Seguimiento en futuras auditorías

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

<b>HALLAZGO 5.- INEXISTENCIA DE MANUAL PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA</b>						
						<b>PA 2 (5/10)</b>
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusiones	Recomendaciones	Medio de verificación
No existe un manual de procesos para el Área de Crédito y Cobranza	Artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.”	Gestión empírica.	Responsabilidades y obligaciones del personal no delimitadas.	No se cuenta con un manual del proceso de cobranza.	<b>AL JEFE DE CRÉDITO:</b> Levantar, diagramar y documentar el proceso de cobranza, para su posterior difusión a todas las unidades de negocio.	Manual de procesos del Área de Crédito y Cobranza aprobado por el Consejo de Administración

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande



<b>HALLAZGO 6.- INEXISTENCIA PROCESO DE COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN</b>						
						<b>PA 2 (6/10)</b>
<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Medio de verificación</b>
Se identificó que con la gestión actual no se definen las metas de colocación ni de recuperación.	Artículo 4 del Reglamento de Crédito que dispone: el “Jefe de Crédito deberá dar el seguimiento al cumplimiento de metas propuestas y presentar el informe mensual a la Asamblea de Representantes de los créditos, montos y destinos entregados”.	Procesos poco efectivos para definición de objetivos y metas empresariales.	Limitada productividad del proceso.	Objetivos y metas de cumplimiento no definidas.	<b>AL JEFE DE CRÉDITO:</b> Fijar los objetivos y metas de cumplimiento del proceso, empleando la filosofía de formulación de objetivos SMART.	Manual de procesos aprobado por el Consejo de Administración

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

HALLAZGO 7.- ÍNDICE DE MOROSIDAD ES MÁS ALTO QUE EL PROMEDIO DEL SECTOR						
						<b>PA 2 (7/10)</b>
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusiones	Recomendaciones	Medio de verificación
Se encontró que el índice de morosidad es más alto que el que se encuentra el promedio en el sector 5.	Artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.”	Procesos poco efectivos para recuperación de cartera vencida.	Índice de cartera vencida sobre el promedio del sector.	No se aplican políticas y procesos de recuperación de cartera vencida.	<b>AL JEFE DE CRÉDITO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear políticas y procesos de recuperación de cartera vencida.</li> <li>• Realizar seguimiento sobre la cobranza.</li> <li>• Diseñar una estrategia de cobranza efectiva.</li> </ul>	Manual de procesos aprobado por el Consejo de Administración.  Estados financieros e índices.

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

HALLAZGO 8.- INEXISTENCIA DE CONTROLES EN LAS JORNADAS DE TRABAJO DEL PERSONAL						PA 2 (8/10)
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusiones	Recomendaciones	Medio de verificación
Se observa que no se cuenta con un proceso adecuado de control de asistencia.	Código de Trabajo, Art. 338.- Duración de la jornada. - En cuanto a la duración de la jornada de trabajo, descansos obligatorios, vacaciones y demás derechos, se observarán las disposiciones generales sobre la materia. Cada empresa debe llevar un control adecuado sobre la asistencia del personal.	Inaplicación de registro de llegada y salida del personal y jornadas de trabajo.	Altos niveles de ausentismo en los puestos de trabajo.	No se aplican políticas y procesos control de llegada y salida del personal.	<b>AL GERENTE</b> <b>GENERAL:</b> Crear políticas y procesos de control de asistencia del personal.	Hojas de registro de asistencia y control de entrada.

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

HALLAZGO 9.- INAPLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN						<b>PA 2 (9/10)</b>
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusiones	Recomendaciones	Medio de verificación
Se observa que no se cuenta con adecuados indicadores de gestión.	Artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.”	Inaplicación procesos de medición y control de gestión.	Desconocimiento de la productividad del proceso interno.	No se aplican políticas y procesos fijación de indicadores o líneas base.	<b>AL JEFE DE CRÉDITO:</b> Crear políticas y procesos de fijación de indicadores o líneas base.	Indicadores de gestión aprobados por el consejo de administración.

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

HALLAZGO 10.- INAPLICACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA						PA 2 (10/10)
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusiones	Recomendaciones	Medio de verificación
Se replanteó el organigrama estructural.	Con relación al artículo 162 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: El instituto estará organizado de conformidad con el estatuto orgánico por procesos aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Inadecuada estructura organizacional.	Desconocimiento de funciones y responsabilidades de los colaboradores.	Inadecuada estructura organizacional.	<b>AL GERENTE:</b> Presentar la estructura organizacional replanteada al SEPS para su aprobación.	Organigrama aprobado por el consejo de administración.

Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

**3.5 COMUNICACIÓN PROVISIONAL DE RESULTADOS****PA 3  
(1/1)**

Quito DM., 19 de enero de 2019

Señor.

Jorge Pilatuña

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE COLLAS LTDA.**

Presente.

De mis consideraciones:

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión a la COAC “Collas Ltda.”, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017 y me permito comunicarle los siguientes resultados provisionales al Área de Crédito y Cobranza, esto con la finalidad que presente sus aclaraciones o comentarios del presente informe.

Por la favorable atención que sepa dar a la presente, anticipo mi más sentido agradecimiento.

Atentamente,

Sra. Viviana Grande

**AUDITORA**

## FASE CUATRO: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En la fase cuatro se da a conocer los resultados obtenidos de la auditoría aplicada al área operativa del Área de Crédito y Cobranza, sección Crédito.

### 4.1 Programa de Auditoría para la Fase Cuatro

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017				<b>PT 4</b> <b>(1/1)</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV</b>				
<b>OBJETIVOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.</li> </ul>				
Nro.	ACTIVIDADES	Tiempo utilizado (horas)	Elaborado por:	Ref. PT
1	Realizar y entregar la convocatoria a la lectura del informe final de auditoría al personal relacionado.	Dos (2)	VG	N3
2	Elaborar el acta de conferencia Final.	Dos (2)	VG	N4
3	Elaborar el informe final de Auditoría de Gestión aplicado al Área de Crédito y Cobranza de la COAC "Collas Ltda.".	Trescientas sesenta (360)	VG	PA4
<b>TOTAL DÍAS</b>		<b>TRESCIENTAS SESENTA Y CUATRO (364)</b>		
<b>Elaborado por:</b>		Viviana Grande		
<b>Revisado por:</b>		Pedro Simbaña		

## 4.2 Modelo de convocatoria a la lectura del Informe Final

**N 3**  
**(1/1)**

Quito DM., 21 de enero de 2019

Señor.

Jorge Pilatuña

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA “COLLAS LTDA.”**

Presente.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente se convoca a usted a la lectura del informe de auditoría de gestión, aplicada en el Área de Crédito y Cobranza comprendida a la sección de Crédito para el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.

El acto se llevará a cabo el viernes 8 de febrero del presente a las 18h00 horas, en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”. Por tanto, se pide de la manera más atenta asistir a dicha lectura.

Por la favorable atención que sepa dar a la presente, anticipo mi más sentido agradecimiento.

Atentamente,

Sra. Viviana Grande

**AUDITORA**



### 4.3 Modelo del acta de conferencia Final

#### AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COLLAS LTDA.”

DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

**N 4**  
**(1/1)**

En la parroquia de Calderón, cantón Quito, provincia de Pichincha a los 18 días de Febrero de 2018, la suscrita Viviana Elizabeth Grande Morales; con el objeto de dejar constancia de la conferencia final y comunicación de resultados obtenidos en la auditoría de Gestión al Área de Crédito y Cobranza compuesta por la sección de Crédito del periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017 de la COAC “Collas Ltda.” Que fue realizada de conformidad con el acta de inicio.

En cumplimiento con lo establecido por las Normas de Auditoría Internacionales, se realizó la convocatoria a los colaboradores involucrados con el fin de solicitar su asistencia. Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, diligencia en la cual se dio a conocer los resultados obtenidos a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado suscriben la presente acta en cuadro ejemplares iguales a las personas asistentes.

<b>NOMBRE APELLIDO</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>
Jorge Pilatuña	Gerente General	
Pedro Simbaña	Presidente	
Sofía Tello	Contadora	
Carlos Burgos	Abogado	

## 4.4 INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**PA 4  
(1/14)**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"COLLAS LTDA."**  
ACUERDO MINISTERIAL 00148

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO Y  
COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO “COLLAS LTDA.”, DE LA PARROQUIA DE  
CALDERÓN, CANTÓN QUITO, CORRESPONDIENTE AL  
PERIODO ENERO – DICIEMBRE DE 2017”**

Quito – Ecuador

Auditora: Viviana Grande Morales

**PA 4  
(2/14)**

Quito DM., 19, febrero de 2019

Señor.  
Jorge Pilatuña  
**GERENTE GENERAL  
COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO  
COLLAS LTDA.**

Presente.

Como parte de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”, para el Área de Crédito y Cobranza, en la sección de Crédito para el periodo comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2017, se consideró la estructura de control interno, las normativas y documentos internos de la COAC “Collas Ltda.”. Bajo estas normas el objetivo de la auditoría fue establecer un nivel de confianza en los procedimientos y procesos internos de la COAC.

El presente estudio y consiguiente evaluación permite determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar el funcionamiento y gestión de la institución, pues la misma fue realizada a base de recolección de la documentación e información que sustenten las actividades ejecutadas por la auditoría. Sin embargo, esta evaluación revela ciertas condiciones reportables que pueden afectar a la gestión de la administración de la COAC “Collas Ltda.”.

Las principales condiciones reportables en el presente estudio se encuentran descritas; por tanto, la adecuada implantación de las recomendaciones también descritas en el presente informe permitirá mejorar las actividades administrativas, financieras y operativas de la COAC “Collas Ltda.”.

Atentamente,

Sra. Viviana Grande  
**AUDITORA**

## CAPITULO I INFORMACIÓN INICIAL

### **Motivo de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión al área de Crédito y Cobranza de la COAC “Collas Ltda.”, ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Calderón, se efectuará previo a la solicitud aprobada por el Gerente General Jorge Juan Pilatuña Simbaña, a partir del 15 de octubre de 2018 y en un plazo de 90 días.

### **Objetivos de la Auditoría**

- Evaluar los conocimientos de los empleados que trabajan en el área de Crédito y Cobranza, a través de una encuesta de Control Interno, para establecer las debilidades en la administración de los recursos.
- Determinar el grado de eficiencia en el proceso de créditos por medio de la aplicación de técnicas y procedimientos de Auditoría.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la administración.
- Elaborar el informe de Auditoría, con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones con el fin de mejorar los procedimientos relativos a la optimización de los recursos.
- La supervisión de este trabajo estará a cargo del Sr. Pedro Simbaña Collaguazo, Presidente de la cooperativa y el tiempo estimado para concluir el trabajo es de 90 días laborables, a partir del 15 de octubre 2018.

### **Alcance de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión se lo aplicará al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre 2017; comprende el estudio y análisis sobre la optimización y buen uso de recursos en las operaciones realizadas en el área de Crédito y Cobranza de la COAC “Collas Ltda.” en el período sujeto a examen.

## CAPÍTULO II

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

#### **Reseña Histórica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”, controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, nace el 22 de agosto de 2007, producto del pensamiento de 16 personas visionarios, motivados a asociarse para promover el ahorro y crédito, buscando el progreso de la comunidad en el campo financiero, social, educativo y cultural.

La COAC “Collas Ltda.”, está sujeta a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero y se encuentra catalogada en el segmento 5.

#### **Misión**

"Somos una Institución Financiera de Ahorro y Crédito que ofrecemos productos y servicios financieros de calidad que contribuyen a satisfacer las necesidades de inversión y financiamiento de nuestros Socios, Clientes y la Comunidad, enmarcados dentro del ámbito de la Responsabilidad Social".

#### **Visión**

En el año 2018 “Ser una institución financiera sólida y competitiva a nivel comunal, siendo reconocida en el ramo por sus altos niveles de productividad y rentabilidad, contando con una organización estructurada dispuesta a fortalecer su accionar operativo día a día, integrando principios y valores esenciales en sus actividades, respetando el medio ambiente y generando valor agregado a sus asociados y la comunidad evaluados en términos de productividad y desempeño; ofertando sus productos y servicios financieros”

### **PRINCIPALES ACTIVIDADES, OPERACIONES E INSTALACIONES**

#### **Actividades**

La COAC “Collas Ltda.”, es una Entidad de servicios del sector privado dedicada a la intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, que permite garantizar el ahorro, depósitos de plazos o pólizas, certificación de aportación o patrimonio y otorgar créditos.

### **Operaciones financieras**

La COAC “Collas Ltda.”, a más de garantizar el ahorro, y otorgar préstamos a sus socios, cuenta con los siguientes servicios adicionales:

- Pago de servicios básicos y otros servicios financieros a través de las cajas con un recargo por el uso del servicio.

### **Valores Corporativos**

- Equidad. - a través de un ambiente de justicia y transparencia para el otorgamiento de productos y servicios a nuestros socios/clientes, proveedores, entes de control y talento humano.
- Honestidad. - con los asociados, recursos financieros, documentos, que sean de la Cooperativa, estos serán utilizados con absoluta rectitud e integridad organizacional. Trabajamos con transparencia y ética cuidado siempre el bienestar de nuestros socios e institución.
- Responsabilidad. - Para asumir nuestras acciones, estando siempre preparados a esclarecer e informar sobre las actividades ejecutadas, de manera que el socio incremente su confianza en la capacidad del personal y de la Cooperativa como institución sólida y transparente.
- Disciplina. - cumpliendo a cabalidad normas, políticas y procedimiento que constituyen los pilares del accionar de la Cooperativa.
- Solidaridad. - hacia nuestros socios/clientes y la comunidad ecuatoriana, basándonos en nuestros principios de ayuda mutua.

### **Principios de la Cooperativa**

- Responsabilidad Social. - Collas Ltda., concibe la Responsabilidad Social Corporativa como el compromiso de combinar el éxito económico de la Cooperativa con el desarrollo sostenible, lo que supone tomar decisiones basadas no sólo en criterios financieros sino también en las consecuencias de sus acciones.
- Prácticas de Buen Gobierno Corporativo. - Collas Ltda., está comprometida con la efectiva aplicación de los más altos estándares de gobierno corporativo con objeto de contar con la confianza de assembleístas, asociados, clientes, proveedores, entes de

**PA 4  
(6/14)**

control, garantizando la transparencia, independencia y buen gobierno de la Cooperativa en la gestión institucional salvaguardando los intereses de los asociados.

- Orientación al servicio al socio. - establecer como propósito fundamental la constancia dirigida al mejoramiento del servicio, de manera que nuestro socio se mantenga satisfecho y con la convicción que la Institución trabaja por él. De esta forma nuestros productos y servicios serán competitivos en el mercado y lograrán obtener la lealtad y preferencia del mismo.

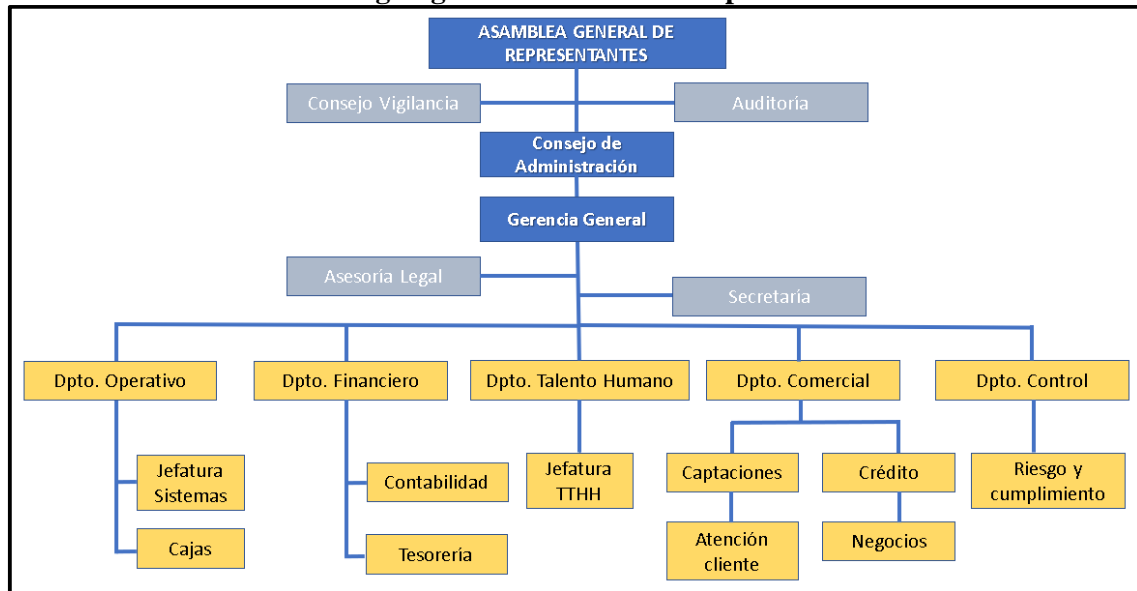
#### **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas COAS “Collas Ltda.”**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directiva responsable y comprometida con la COAC.</li> <li>• Incremento de socios.</li> <li>• Credibilidad y seriedad al momento de prestar sus servicios.</li> <li>• La COAC tiene productos y servicios acorde con las necesidades de la localidad.</li> <li>• Los empleados pertenecen al sector de Calderón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pobladores del sector de Calderón confían en la COAC.</li> <li>• Alto crecimiento del segmento cinco del sector cooperativista.</li> <li>• Apoyo del estado al cooperativismo</li> <li>• Cobertura territorial.</li> <li>• Ingreso de remesas al país.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La COAC cuenta con un local no adecuado.</li> <li>• Falta de personal para las diferentes áreas.</li> <li>• Falta de procesos para la recuperación de cartera.</li> <li>• Mala gestión de recursos.</li> <li>• No existe un protocolo implementado para la atención del socio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores macro económicos.</li> <li>• Variación de la economía del país.</li> <li>• Riesgos de las inversiones realizadas a mediano y largo plazo.</li> </ul>

## Estructura Orgánica

La nueva estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”, está integrada como se observa en el gráfico a continuación.

### Organigrama Estructural Propuesto



Elaborado por: Viviana Elizabeth Grande

### Nivel de Dirección

Este nivel comprende a las unidades relacionadas con las funciones estratégicas que orientan el gobierno y la administración de la COAC “Collas Ltda.” mediante políticas y normas, este nivel se encuentra conformado por:

- **Gobierno:** Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.
- **Ejecutivo:** Gerencia General.
- **Asesoría:** Legal y Auditoría.



**PA 4**  
**(8/14)**

### **Nivel Sustantivo o agregador de valor**

Este nivel comprende a las unidades relacionadas con los departamentos que aseguran la entrega de los productos y servicios que ofrece la COAC “Collas Ltda.”, conforme a los requerimientos de los socios y clientes externos además de estar relacionado con la cadena de valor, la misma se encuentra conformado por:

- **Departamento Operativo:** Jefatura de Sistemas y Cajas.
- **Departamento Comercial:** Captaciones y Crédito.

### **Nivel Apoyo**

Este nivel comprende a los departamentos que sirvan de apoyo a los procesos del nivel agregador de valor, la misma se encuentra conformado por:

- **Departamento Financiero:** Contabilidad y Tesorería.
- **Departamento Talento Humano:** Jefatura TTHH.
- **Departamento Control:** Riesgo y Cumplimiento.

### **CAPÍTULO III RESULTADOS**

#### **1. DEFICIENCIAS EN EL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA.**

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente General de la COAC “Collas Ltda.”, se verifico que el Gerente General no ha ordenado los procesos de control en el departamento de Créditos y Cobranza.

Según el artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente General: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.” Sin embargo, esto no se cumple por parte del Gerente General de la COAC “Collas Ltda.”.

#### **Conclusiones**

De acuerdo a lo verificado por la Auditoría no se encontró ningún tipo de sistema de control interno en el Área de Crédito y Cobranza, es decir el Gerente General no estableció procesos de control.

#### **Recomendaciones**

##### **AL CONSEJO DE VIGILANCIA:**

Definirá y mantendrá un sistema de control interno para el departamento de Crédito y Cobranza, con la finalidad de que asegure una gestión eficiente y económica de la Institución.

#### **2. INCUMPLIMIENTO DE METAS DEL ÁREA DE CRÉDITOS**

Durante el levantamiento de información se constató que no existe un puesto como Jefe de personal de Crédito, por tanto, no se ha establecido medidas de control para que los asesores de créditos cumplan con las metas establecidas además no se tiene metas para la colocación de crédito por cada asesor de crédito.

Por tanto, no se cumple con en el artículo 4 del Reglamento de Crédito que dispone: el “Jefe de Crédito deberá dar el seguimiento al cumplimiento de metas propuestas y presentar el informe mensual a la Asamblea de Representantes de los créditos, montos y destinos entregados”.

### **Conclusiones**

De acuerdo a lo verificado por la Auditoría no existe el puesto de jefe de personal de Crédito y Cobranza por tanto no se efectuó ningún control sobre el cumplimiento de metas a los Asesores de Crédito.

### **Recomendaciones**

#### **AL CONSEJO DE VIGILANCIA:**

Definirá y mantendrá un sistema de control interno para el departamento de Crédito y Cobranza, con la finalidad de que asegure una gestión eficiente y económica de la Institución. Además de crear dentro del organigrama un puesto de jefe de personal o un encargado del mismo.

### **3. INCUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS**

Durante la realización de la auditoría, se verifica que no existe el puesto de jefe de personal de Créditos por tanto no se ha dispuesto la verificación de todos los documentos necesarios para la otorgación de créditos. Los documentos son únicamente revisados por la encargada de créditos dentro del COAC “Collas Ltda.”

De acuerdo al Capítulo III del “Reglamento de Crédito, artículo 27, literal “j”, Requisitos del Deudor y Garante, que establece “Información de la carpeta de crédito”: se incluye los formularios donde se detalla los “Datos del Solicitante”, (información personal y de la actividad económica) y demás requisitos por tanto no se da cumplimiento a este capítulo.

### **Conclusiones**

De acuerdo a lo verificado por la Auditoría no existe el puesto de jefe de personal de Crédito y Cobranza por tanto no ordenó la verificación de todos los documentos antes de conceder los créditos.

**PA 4  
(11/14)****Recomendaciones****AL CONSEJO DE VIGILANCIA:**

Verificar cada uno de los requisitos tanto del deudor como del garante, además de los formularios con datos informativos del solicitante y garante.

**4. INOPORTUNA APROBACIÓN DE CRÉDITOS**

Se verificó mediante la auditoría que la persona encargada de crédito se demora para la entrega y aprobación de créditos, la demora es en promedio seis días.

Por tanto, de acuerdo al Capítulo III del Reglamento de Crédito, artículo 27, que establece la concesión de crédito en un plazo mínimo de 3 días a partir de la presentación de todos los requisitos, es decir no se cumple con el capítulo III.

**Conclusiones**

De acuerdo a lo verificado por la Auditoría, falta de aprobación y entrega oportuna de créditos de los socios por parte del Jefe de Créditos, se verifica que se demora el doble de tiempo para la entrega del crédito con lo referido en el reglamento de Crédito.

**Recomendaciones****AL JEFE DE CRÉDITO:**

Procederá a la aprobación y entrega oportuna de créditos a los socios de la Cooperativa, verificando que el cumplimiento de las labores de los Oficiales de Créditos sea eficiente, lo que redundará en la obtención de mayores ingresos y mejora de la satisfacción del cliente y socio de la COAC “Collas Ltda.”

**5. INEXISTENCIA DE MANUAL PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA**

Se verificó mediante la auditoría que no existe un manual de procesos para el Área de Crédito y Cobranza.

Por tanto, de acuerdo Artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.”, es decir no se cumple con este objetivo.

**PA 4  
(12/14)****Conclusiones**

De acuerdo a lo verificado por la Auditoría, no se cuenta con procesos diagramados o procedimientos establecidos, tampoco matrices de caracterización, en conclusión, no se cuenta con un manual de procesos del Área de Crédito y Cobranza.

**Recomendaciones****AL JEFE DE CRÉDITO:**

Levantar, diagramar y documentar el proceso de cobranza, para su posterior difusión a todas las unidades de negocio, es decir implementar un proceso de gestión para los procesos de crédito y cobranza.

**6. ÍNDICE DE MOROSIDAD ES MÁS ALTO QUE EL PROMEDIO DEL SECTOR**

Durante la realización de la auditoría, se verifica existe procesos poco efectivos para recuperación de cartera vencida, lo provoca un Índice de cartera vencida sobre el promedio del sector, por tanto, se encontró que el índice de morosidad es más alto que el que se encuentra el promedio en el sector 5.

Por tanto, de acuerdo al Artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.” Es claro que no se cumple con verificar la cartera vencida y determinar el índice de morosidad.

**Conclusiones**

De acuerdo a lo verificado por la Auditoría, no se aplican políticas y procesos de recuperación de cartera vencida.

**Recomendaciones****AL JEFE DE CRÉDITO:**

- Crear políticas y procesos de recuperación de cartera vencida.
- Realizar seguimiento sobre la cobranza

- Diseñar una estrategia de cobranza efectiva.

**PA 4  
(13/14)**

## **7. INEXISTENCIA DE CONTROLES EN LAS JORNADAS DE TRABAJO DEL PERSONAL**

Se verifica la inaplicación de registro de llegada y salida del personal y jornadas de trabajo, donde se observa que no se cuenta con un proceso adecuado de control de asistencia, lo que causa altos niveles de ausentismo en los puestos de trabajo y de retrasos en los procesos sustantivos de la COAC “Collas Ltda.”

De acuerdo al Código de Trabajo, Art. 338, donde se menciona la duración de la jornada en donde se establece en 8 horas diarias la jornada de trabajo, descansos obligatorios, vacaciones y demás derechos, se observarán las disposiciones generales sobre la materia y señala que cada empresa debe llevar un control adecuado sobre la asistencia del personal, esta última parte no es cumplida por la COAC “Collas Ltda.”

### **Conclusiones**

De acuerdo a lo verificado por la Auditoría, no se aplican políticas y procesos control de llegada y salida del personal, tampoco se cuenta con algún dispositivo para el control del personal.

### **Recomendaciones**

#### **AL GERENTE GENERAL:**

Crear políticas y procesos de control de asistencia del personal e incluso la compra de un reloj biométrico en la COAC “Collas Ltda.”

## **8. NO APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Se verifica la no aplicación procesos de medición y control de gestión, donde se observa que no se cuenta con adecuados indicadores de gestión lo que causa el desconocimiento de la productividad del proceso interno dentro de la COAC “Collas Ltda.”

De manera se incumple con Artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, donde se establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.”

**PA 4**  
**(14/14)****Conclusiones**

De acuerdo a lo verificado por la Auditoría, no se aplican políticas y procesos fijación de indicadores o líneas base.

**Recomendaciones****AL JEFE DE CRÉDITO:**

Crear políticas y procesos de fijación de indicadores o líneas base.

**9. INAPLICACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Se verifica la inadecuada estructura organizacional COAC “Collas Ltda.”, donde no se muestra puestos claves, además el organigrama no se cumple y por tanto las funciones no se cumplen a cabalidad, lo que genera el desconocimiento de funciones y responsabilidades de los colaboradores.

Con relación al artículo 162 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: El instituto estará organizado de conformidad con el estatuto orgánico por procesos aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, situación que no se cumple dentro de la COAC “Collas Ltda.”

**Conclusiones**

De acuerdo a lo verificado por la Auditoría, los colaboradores desconocen el organigrama de la COAC “Collas Ltda.”, por tanto, incumplen con funciones y responsabilidades.

**Recomendaciones****AL GERENTE GENERAL:**

Presentar la estructura organizacional replanteada al SEPS para su aprobación.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"COLLAS LTDA."**  
ACUERDO MINISTERIAL 00148

---

**PROPUESTA DE MEJORA DE GESTION EN EL AREA DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "COLLAS LTDA."**

**Antecedentes.**

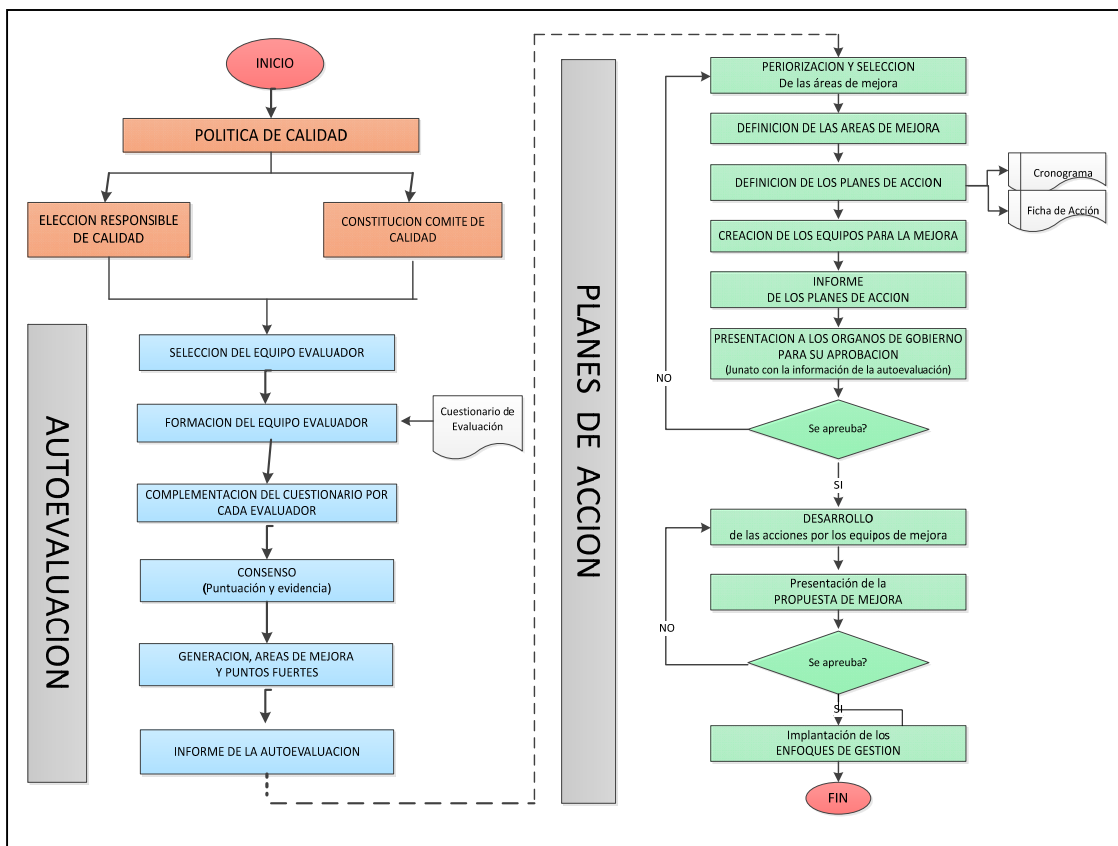
Luego de conocer los resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Collas Ltda.", dentro de cualquier actividad que desarrolla dicha empresa, sabemos que la calidad es el aspecto más competitivo sobre todo en los mercados más exigentes. Es así que la Cooperativa siendo una empresa que brinda un producto intangible para la satisfacción de la comunidad del Cantón Quito y en particular en la Parroquia de Calderón, está obligada a implementar y/o mejorar un modelo de Gestión en el área de Crédito y Cobranza por el giro que tiene la empresa.

**Presentación.**

El modelo recomendado para su utilización como sistema de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Collas Ltda.", permite minimizar los riesgos en la cartera de clientes para mejorar el índice de morosidad.



## Fases del proceso SG para la mejora continua



**Fuente:** Cuaderno de gestión 2. Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia pág. 21.

### Plan de acción de mejora de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”

Esta fase tiene como finalidad iniciar el proceso de mejora continua. Mediante la aplicación del plan de acción a los puntos críticos revelados en el informe de auditoría en función a los siguientes pasos:

**Priorización y selección de las áreas de mejora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”.**

Luego de conocer los resultados de la evaluación de gestión del área de Crédito y Cobranza, se prioriza las áreas a ser mejorada, en el siguiente cuadro se identifican la priorización de las áreas de mejora.

**Resumen de resultados de la evaluación**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COLLAS LTDA.”						
PROCESO DE MEJORA CONTINUA						
Basado en el Modelo de Gestión						
	Componente	Aspectos Evaluados	Valoración	Factor		Puntuación
1	Control Interno Preliminar	26	53.80	10%		7,34
2	Componente de Control Interno	28	53.60	9%		6,92

**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados del informe de auditoría.

En el cuadro podemos visualizar las áreas que se requiere priorizar y aplicar acciones correctivas de mejora, para lo cual se debe realizar la identificación de las áreas fuertes y débiles de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”

**Definición de las acciones de mejora.**

En el siguiente cuadro muestra con claridad las áreas que ameritan la aplicación de acción de mejora inmediata:

<b>Áreas a mejorar según la evaluación aplicada a la</b>				
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COLLAS LTDA.”</b>				
<b>FECHA:</b>		<b>2019</b>		
<b>No</b>	<b>HALLAZGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>MEDIO DE CERIFICACÓN</b>	<b>AREA DE MEJORA</b>
1	<b>DEFICIENCIAS EN EL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZA</b>	No se cumple el artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.”	Manual de procesos del Área de Crédito y Cobranza aprobado por el Consejo de Administración.	Departamento de Crédito y Cobranza
2	<b>INCUMPLIMIENTO DE METAS DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZA</b>	No se cumple el artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.”	El jefe de y personal de Crédito no ha establecido medidas de control para que los asesores de créditos cumplan con las metas establecidas.	Departamento de Crédito y Cobranza
3	<b>INCUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS</b>	De acuerdo al Capítulo III del “Reglamento de Crédito, artículo 27, literal “j”, Requisitos del Deudor y Garante, que establece “Información de la carpeta de crédito”: se incluye los formularios donde se detalla los “Datos del Solicitante”, (información personal y de la	El jefe de y personal de Créditos no ha dispuesto la verificación de todos los documentos necesarios para la otorgación de créditos.	Departamento de Crédito y Cobranza
4	<b>INOPORTUNA APROBACIÓN DE CRÉDITOS</b>	De acuerdo al Capítulo III del Reglamento de Crédito, artículo 27, que establece la concesión de crédito en un plazo mínimo de 3 días a partir de la presentación de todos los requisitos.	Seguimiento en futuras auditorias.	Departamento de Crédito y Cobranza
5	<b>INEXISTENCIA DE MANUAL PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA</b>	Artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.”	Manual de procesos del Área de Crédito y Cobranza aprobado por el Consejo de Administración.	Departamento de Crédito y Cobranza
6	<b>INEXISTENCIA PROCESO DE COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN</b>	Artículo 4 del Reglamento de Crédito que dispone: el “Jefe de Crédito deberá dar el seguimiento al cumplimiento de metas propuestas y presentar el informe mensual a la Asamblea de Representantes de los créditos, montos y destinos entregados”.	Manual de procesos aprobado por el Consejo de Administración.	Departamento de Crédito y Cobranza
7	<b>ÍNDICE DE MOROSIDAD ES MÁS ALTO QUE EL PROMEDIO DEL SECTOR</b>	Artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: “Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.”	Manual de procesos aprobado por el Consejo de Administración. Estados financieros e índices.	Departamento de Crédito y Cobranza

**Fuente:** Resultados de la evaluación aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COLLAS LTDA."</b>				
<b>FECHA:</b>		<b>2019</b>		
<b>No</b>	<b>HALLAZGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>MEDIO DE CERIFICACÓN</b>	<b>AREA DE MEJORA</b>
<b>8</b>	<b>INEXISTENCIA DE CONTROLES EN LAS JORNADAS DE TRABAJO DEL PERSONAL</b>	Código de Trabajo, Art. 338.- Duración de la jornada. - En cuanto a la duración de la jornada de trabajo, descansos obligatorios, vacaciones y demás derechos, se observarán las disposiciones generales sobre la materia. Cada empresa debe llevar un control adecuado sobre la asistencia del personal.	Hojas de registro de asistencia y control de entrada.	Departamento de Crédito y Cobranza
<b>9</b>	<b>INAPLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	Artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: Atribuciones y Responsabilidades del Gerente: "Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa."	Indicadores de gestión aprobados por el consejo de administración.	Departamento de Crédito y Cobranza
<b>10</b>	<b>INAPLICACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Con relación al artículo 162 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, que establece: El instituto estará organizado de conformidad con el estatuto orgánico por procesos aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Organigrama aprobado por el consejo de administración.	Departamento de Crédito y Cobranza
<b>Fuente:</b> Resultados de la evaluación aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Collas Ltda.				



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"COLLAS LTDA."**  
 ACUERDO MINISTERIAL 00148

**Definición de los planes de acción para la mejora.**

1. Deficiencias en el cumplimiento del sistema de control interno en el área de créditos y cobranza, el señor Gerente General no ha ordenado procesos de control en el departamento de Créditos y Cobranza, recomendaciones **AL CONSEJO DE VIGILANCIA:** Definirá y mantendrá un sistema de control interno para el departamento de Crédito y Cobranza, con la finalidad de que asegure una gestión eficiente y económica de la Institución.
2. Incumplimiento de metas del área de créditos y cobranza, no existe jefe de personal de Crédito por tanto no se ha establecido medidas de control para que los asesores de créditos cumplan con las metas establecidas, recomendaciones **AL CONSEJO DE VIGILANCIA:** Debe supervisar y dar cumplimiento con las metas establecidas en la Asamblea de Socios.
3. Incumplimiento de requisitos para la concesión de créditos, no existe el puesto de jefe de personal de Créditos por tanto no se ha dispuesto la verificación de todos los documentos necesarios para la otorgación de créditos, recomendaciones **AL JEFE DE CRÉDITO:** Verificar cada uno de los requisitos tanto del deudor como del garante, además de los formularios con datos informativos del solicitante y garante.
4. Inoportuna aprobación de créditos, se verificó que la persona encargada al crédito se demora para la entrega y aprobación de créditos, en promedio seis días, recomendaciones **AL JEFE DE CRÉDITO:** Procederá a la aprobación y entrega oportuna de créditos a los socios de la Cooperativa, verificando que el cumplimiento de las labores de los Oficiales de Créditos sea eficiente, lo que redundará en la obtención de mayores ingresos.

5. Inexistencia de manual para el área de crédito y cobranza, no existe un manual de procesos para el Área de Crédito y Cobranza, recomendaciones **AL JEFE DE CRÉDITO:** Levantar, diagramar y documentar el proceso de cobranza, para su posterior difusión a todas las unidades de negocio.
6. Inexistencia proceso de colocación y recuperación, se identificó que con la gestión actual no se definen las metas de colocación ni de recuperación, recomendaciones **AL JEFE DE CRÉDITO:** Fijar los objetivos y metas de cumplimiento del proceso, empleando la filosofía de formulación de objetivos SMART.
7. Índice de morosidad es más alto que el promedio del sector, se encontró que el índice de morosidad es más alto que el que se encuentra el promedio en el sector 5, recomendaciones **AL JEFE DE CRÉDITO:** Crear políticas y procesos de recuperación de cartera vencida y realizar seguimiento sobre la cobranza y diseñar una estrategia de cobranza efectiva.
8. Inexistencia de controles en las jornadas de trabajo del personal, se observa que no se cuenta con un proceso adecuado de control de asistencia, recomendaciones **AL GERENTE GENERAL:** Crear políticas y procesos de control de asistencia del personal.
9. Inaplicación de indicadores de gestión, Se observa que no se cuenta con adecuados indicadores de gestión, recomendaciones **AL JEFE DE CRÉDITO:** Crear políticas y procesos de fijación de indicadores o líneas base.
10. Inaplicación de planificación estratégica, se replanteó el organigrama estructural, recomendaciones **AL GERENTE:** Presentar la estructura organizacional replanteada al SEPS para su aprobación.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"COLLAS LTDA."**  
 ACUERDO MINISTERIAL 00148

**Creación de los equipos para la mejora.**

Para el desarrollo de la mejora continua se debe contar con un equipo de colaboradores con amplia pericia en mejora continua, conocimientos sólidos tanto teóricos como prácticos.

**Equipo de trabajo:**

No	Nombres	Perfil	Responsable
1	Viviana Elizabeth Grande	Asistente de Gerencia	Coordinador Principal
2	Pedro Simbaña	Presidente	Coordinador de TH

En consecuencia, el equipo de trabajo debe contar con amplios conocimientos técnicos y científicos de excelencia de calidad, capacidad técnica, disponibilidad de integración, visión individual que pueda aportar en función de sus competencias en la estructura organizacional.

El equipo evaluador comenzará a ejecutar su trabajo, cuando los Planes de Acción sean aprobados y entregado formalmente la ficha de acción. Actividad que se realizará mediante una reunión presencial con el Comité de Calidad y equipo de mejora, así como se recordarán todos los aspectos de la acción de mejora.

**Informe de los planes de acción para la mejora de la gestión de cartera.**

Al final de esta fase se debe realizar el informe que documente el proceso realizado, el cual debe ser aprobado por los administradores de la institución cuya utilidad principal será comunicar y difundir los planes de acción elaborado entre las personas de la Cooperativa de ahorro y Crédito "Collas Ltda.", lo cual favorece la implicación y el sentido de pertenencia, ya que prácticamente todas las personas pueden ver áreas de mejora detectadas que afectan sus condiciones laborales.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"COLLAS LTDA."**  
 ACUERDO MINISTERIAL 00148

**Propuesta e informe de elaboración de planes de acción a la**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COLLAS LTDA."**  
**INFORME DE ELABORACION DE PLANES DE ACCION**  
**Basado en el Modelo de Gestión.**

**FECHA: 2019**

<b>1</b>	Datos de la evaluación
	Resumen de resultados de las estrategias de mejoras aplicada
	Relación de áreas de mejora
<b>2</b>	Priorización de las áreas de mejora
	Método de trabajo: participantes, criterios de valoración, metodología.
	Relación de áreas de mejora priorizadas
<b>3</b>	Agrupación de áreas y definición de acciones de mejora
	Método de trabajo: participantes, herramientas
<b>4</b>	Definición de los planes de acción
	Cronograma
<b>5</b>	Fichas de las acciones de mejora
	Aplicación informática
<b>6</b>	Creación de los equipos de mejora
	Consideraciones y criterios
<b>7</b>	Procedimiento a seguir para la aprobación del plan de mejora

**Fuente:** Elaboración propia en función al modelo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Collas Ltda."

**Presentación y aceptación por los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Collas Ltda."**

El documento elaborado sobre el informe del plan de acción de la mejora a las áreas aplicadas, se presenta al Consejo de Vigilancia, Consejo Administrativo y Gerencia. este es aprobado por el Comité de Crédito.



**Desarrollo de las acciones de mejora: propuesta y aprobación.**

Una vez aprobado el Plan de Acción por parte de las autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”, a través del Comité de Crédito se procede a desarrollar el plan de acción.

**Aprobación de los enfoques propuestos de mejora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”**

Para la aprobación de los enfoques propuestos se considera especial atención a que se comprendan claramente los objetivos y consideraciones establecidas en cada acción, para lo cual el Comité de Crédito será el protagonista durante el desarrollo de los planes de acción, por lo que debe emitir los lineamientos claros y objetivos.

**Implantación de los enfoques de gestión de las áreas de mejora del área de Crédito y Cobranza**

La implantación de los enfoques deberá ser aprobados por Gerencia, una vez que la alta Dirección conozca las implicaciones que tendrá para esta y para las personas que la componen, fundamentada en la importancia que tiene la implicación de los directivos para llevar a cabo esta tarea mediante el conocimiento de una norma o la aplicación de un modelo de Gestión de Calidad.

El liderazgo es imprescindible para que pueda llevarse a cabo los cambios culturales con la implementación de un sistema de gestión de calidad, para lo cual se debe configurar un conjunto de aspectos a evaluar, mediante la elaboración de cuestionarios de preguntas, que abarquen todas las áreas de la entidad, es así que se tendrá un conocimiento amplio de la gestión realizada en la cooperativa collas aplicando instrumentos que permitan proporcionar la base de conocimiento para recomendar a la alta dirección de la cooperativa.

**Conclusiones:**

- Se evidencia que a manera de diagnóstico, la COAC “Collas Ltda.”, no ha establecido aún políticas y procesos de control para el área de crédito, así como tampoco, se han fijado metas o líneas base a los asesores de crédito.
- El control previo de requisitos para aprobación de créditos no sigue un orden adecuado, se observa que, se han otorgado créditos en algunos casos sin contar con todo el sustento documental y financiero completos, adicionalmente, el tiempo promedio actual de aprobación de créditos es de seis (6) días hábiles, lo que ocasiona malestar en los socios / usuarios.
- Se aprecia que hasta la fecha no se han fijado políticas ni procesos para cobranza y recuperación de cartera vencida, lo que ocasiona que se disponga de un elevado índice de morosidad, estas actividades se basan más en la gestión empírica y sus resultados no gozan de eficiencia y eficacia.
- Las jornadas de trabajo no disponen de un apropiado sistema de registro de asistencia, únicamente se apunta en un libro de registro la hora de entrada y la hora de salida de los colaborados, pero esta actividad se puede prestar para no llevar un control adecuado del ausentismo del capital humano.

**Recomendaciones:**

- Instaurar políticas y procesos de control para el área de crédito, fijando metas de cumplimiento a sus asesores de crédito; a través de la contratación de servicios out sourcing o de consultoría referentes a gestión de procesos y calidad para el área de Crédito y Cobranza.
- Disponer la elaboración de una lista de verificación o check list para validar el cumplimiento total de la documentación y/o requisitos de aprobación de créditos, así como también, formular la política interna de que para aprobar un crédito el socio debe presentar todos los requisitos previos a la aceptación y entrega de estos.
- Fijar políticas y procesos para cobranza y recuperación de cartera vencida, esta recomendación puede apoyarse así también con la contratación de un agente externo que se encargue del levantamiento, documentación y socialización de estos procesos sustantivos.
- Implementar un adecuado sistema para el control de asistencia, a través de la adquisición de relojes biométricos que permitan el registro efectivo de las horas de llegada y salida de los funcionarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Abella, R. (Febrero de 2006). *COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- Bonilla, C. (2015). *Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica de Chimborazo Ltda. de la Ciudad de Riobamba en el periodo 2013*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2018, de <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/5645/1/82T00510.pdf>
- Cooperativa "Collas Ltda.". (2016). *Planificación Estratégica 2016 -2018*. Quito.
- Dávalos, N. (1990). *Enciclopedia básica de administración contabilidad y auditoria*. Quito: Corporación de estudios y publicaciones.
- Ecuador, Contraloría General del Estado. (2011). *Guía metodológica para auditoría de gestión*. Quito: Registro oficial 047 - CG 2011.
- Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Boletín trimestral I*. Quito: SEPS.
- Esparza, S. (Junio de 2016). *Texto de Auditoría Financiera*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/auditoria-financiera-51349229>
- Estupiñán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogota: Ecoe.
- Franklin, B. (2018). *Auditoria Administrativa*. Mexico: Pearson Educación.
- International Federation of Accountants. (2006). *Normas Internacionales de Auditoria NIA6*. Quito: Corporación Edi - Ábaco.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoria de Gestión*. Quito: Abya Yala.
- Navarro, A., Jimenez, E., Rappoport, S., & Thoilliez, B. (marzo de 2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. Recuperado el 12 de Enero de 2019, de [https://www.unir.net/wp-content/uploads/2017/04/Investigacion\\_innovacion.pdf](https://www.unir.net/wp-content/uploads/2017/04/Investigacion_innovacion.pdf)
- Pilatuña, J. (23 de Noviembre de 2018). Control interno y estructura funcional de la Cooperativa. (V. Grande, Entrevistador)
- Redondo, R., & Durán, D. (1996). *Auditoria de gestión*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Wainsten, M., & Lattuca, A. (2015). *Adopción de las Normas Internacionales de Auditoria*. Madrid: Cencya / Facpe.
- Whittington, R., & Pany, K. (2005). *Principios de Auditoria*. México: Mc. Graw - Hill.