



ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.”

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Línea de Investigación:

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

VIVIANA JOYMAR ARBOLEDA ESCOBAR

Director:

ING. MG. NELSON DANILO BOMBÓN ORELLANA

Ambato- Ecuador

Marzo 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE

AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.”

Línea de Investigación:

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

Viviana Joymar Arboleda Escobar

Nelson Danilo Bombón Orellana, Ing. Mg.

CALIFICADOR

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg

CALIFICADOR

Freddy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA



BIBLIOTECA

f. 

f. 

f. 

f. 

f. 



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Marzo 2019

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD

Yo: **VIVIANA JOYMAR ARBOLEDA ESCOBAR**, con **CC. 160061047-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.**”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, marzo 2019



BIBLIOTECA

VIVIANA JOYMAR ARBOLEDA ESCOBAR

CC. 160061047-9

AGRADECIMIENTO

Como no estar agradecida con mi Dios, quien es el que me regala la vida cada día y me da las fuerzas necesarias para vencer cualquier obstáculo y salir adelante, sin sus bendiciones no hubiera llegado a ser quien soy.

A mis padres quienes con su esfuerzo, amor y perseverancia me han incentivado a culminar mi carrera profesional y han visto plasmado su gran sueño de verme convertida en profesional.

A mis hermanos que me han apoyado en cada momento y en cada logro que he obtenido, a mis cuñados que siempre han sabido escucharme y aconsejarme para que haga las cosas de la mejor manera.

A toda mi familia y a mis amigas que siempre han estado pendiente de mí y de que culmine mi carrera universitaria.

A mi director Ing. Danilo Bombón por su apoyo, ayuda y sobre todo por su paciencia para realizar este trabajo investigativo.

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico principalmente a mi Ser Supremo quien me ha guiado en cada paso y me permite llegar a donde me proponga con sus bendiciones.

A mis padres Enrique Arboleda y Susana Escobar quienes son la luz de mis ojos y quienes se han dedicado incansablemente a apoyarme para que pueda cumplir su sueño tan anhelado que es ver a todos sus hijos convertidos en profesionales.

A mis hermanos Heidi, Dennis y Jonathan, mis sobrinas/os, mi cuñada Nancy y a mi querido cuñado “Gato” que de una u otra manera han sabido apoyarme en cada momento de mi vida y que han aportado con su granito de arena para que mis sueños se hagan realidad. Mi mayor dedicatoria a mi ñaño Dennis quien me ayudo a que pudiera estudiar en tan prestigiosa Institución y a que sea la profesional que soy.

Mi dedicatoria especial para mi negrita, mi hija Emilia quien me enseña y me da la fuerza para luchar cada día y ser mejor persona ya que con su amor me demuestra que estoy logrando ser una gran mamá y sobre todo que mis ganas de salir adelante son por ella para poder brindarle un mejor futuro.

Finalmente, a mi familia en general ya que cada uno ha sabido brindarme palabras de aliento y sobre todo me han estrechado la mano cuando más lo he necesitado.

A mi mejor amiga que ha compartido su amistad desde el colegio Karen quien siempre ha estado pendiente de mí y a mis amigas Marita, Vale y Mishu quienes llegaron a formar parte de mi vida universitaria y a partir de ese momento se han vuelto incondicionales.

Con Amor: VIVI

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo analizar la gestión que realiza el Departamento de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. a través de una Auditoria de Gestión, la cual surge de la necesidad de analizar la estructura administrativa y operativa que se maneja dentro del mismo. La metodología aplicada es la de campo la cual permite obtener información directa del departamento mediante una entrevista a la Jefa de créditos y a documentos facilitados para el análisis respectivo, además se utiliza el enfoque cualitativo y cuantitativo ya que se aplica cuestionarios de control interno, los que determinan que no existe una adecuada estructura de funciones lo que conlleva a que haya retrasos en el cumplimiento de las actividades que realiza cada colaborador del departamento de créditos, también se analiza la morosidad que presenta la Cooperativa y los indicadores que manejan por lo que se observa que no todos cumplen con el 100% de su aplicación debido a la falta de cumplimiento con las actividades planificadas, por lo que se debe aplicar la auditoria mencionada para ayudar a mejorar la eficacia, eficiencia y economía a los procesos, actividades y operaciones que permiten tener una mayor rentabilidad al departamento y a la Cooperativa en sí.

Palabras claves: análisis, auditoria, gestión, crédito, cobranzas.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze how the Collections and Loans Department of the Small Business Union of Pastaza Ltda. is managed through a management audit due to need to analyze its administrative and operational structure. The methodology applied is field research which makes it possible to obtain direct information from the department through an interview with the chief credit officer as well as documents provided for analysis. Both the qualitative and quantitative approaches were used. Internal control questionnaires were applied, determining that the structure of tasks is not adequate, and this causes delays in the fulfillment of the activities carried out by each employee of the loans department; it also analyzes late payments in the union and the indicators that are used. It is observed that they are not fulfilled 100% in their application due to the lack of compliance with the planned activities, so the aforementioned audit should be applied to help improve the efficiency, effectiveness and economy of the processes, activities and operations that facilitate greater profitability for both the department and the union.

Keywords: analysis, audit, management, loan, collections.

TABLA DE CONTENIDO

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
TABLA DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
TABLAS	xii
GRÁFICOS.....	xii
FIGURAS	xiii
CAPITULO I	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Contextualización	2
1.3.1. Contextualización Macro	2
1.3.2. Contextualización Meso.....	3
1.3.3. Contextualización Micro.....	4
1.4. Prognosis.....	5
1.5. Formulación del problema	6
1.6. Interrogantes	7
1.7. Delimitación del objeto de investigación.....	7
Delimitación de área:	7
Delimitación de especialización:	7
1.8. Justificación	8
1.9. Objetivos	9
1.9.1. Objetivo General.....	9
1.9.2. Objetivos Específicos.....	9
CAPITULO II	10

2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Estado del arte.....	10
2.2. Fundamentación Legal.....	12
2.3. Fundamentación Teórica.....	13
2.3.1. Contabilidad.....	13
2.3.2. Cooperativismo.....	14
2.3.3. Cooperativas de ahorro y crédito.....	14
2.3.4. Crédito.....	15
2.3.5. Cobranza	16
2.3.6. Auditoría	16
2.3.7. Gestión	17
2.4. Clasificación de la Auditoría	17
2.4.1. Auditoría Interna.....	17
2.4.2. Auditoría Externa.....	18
2.4.3. Auditoría Administrativa	20
2.4.4. Auditoría Operacional.....	20
2.4.5. Auditoría Financiera	21
2.4.6. Auditoría de control interno.....	21
2.4.7. Auditoría de gestión.....	22
2.5. Etapas de la Auditoría de Gestión.....	23
2.5.1. Fase de la Planificación	23
2.5.2. Fase de Ejecución	24
2.5.3. Técnicas de recolección de información.....	24
2.5.4. Comunicación de resultado.....	27
CAPITULO III	28
3. METODOLOGÍA	28
3.1. Fuentes de Investigación.....	28
3.1.1. Fuentes Primarias.....	28
3.1.2. Fuentes Secundarias.....	28
3.2. Enfoque de la investigación.....	29
3.3. Modalidades de la investigación	29

3.3.1. Revisión documental.....	29
3.3.2. Investigación de Campo.....	29
3.4. Tipos de Investigación	30
3.4.1. Investigación Descriptiva.....	30
3.4.2. Investigación Explicativa.....	30
3.5. Técnicas de investigación	30
3.5.1. Encuesta	30
3.5.2. Entrevista	31
3.5.3. Población.....	31
CAPITULO IV	32
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	32
4.1. Entrevista a la jeja del Departamento de Créditos	32
4.2. Encuesta aplicada al personal del Departamento de Crédito	34
4.2.1. Conclusiones de las Encuestas.....	46
4.2.2. Recomendaciones de las Encuestas	47
CAPITULO V	48
5. PROPUESTA	48
5.1. Tema de investigación	48
5.2. Institución	48
5.3. Ubicación.....	48
5.4. Antecedentes de la propuesta.....	49
5.5. Justificación	49
5.6. Objetivos	50
5.6.1. Objetivo General.....	50
5.6.2. Objetivos Específicos.....	50
METODOLOGÍA.....	51
Índices de Auditoría.....	52
Marcas de Auditoría.....	53
FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	54
PLAN DE AUDITORIA DE GESTIÓN	57
PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN	58

FASE II PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	67
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	68
FASE III EJECUCIÓN	69
PLAN DE AUDITORIA DE GESTIÓN	70
PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN	71
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	127
PLAN DE AUDITORIA DE GESTIÓN	128
PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN	129
FASE V SEGUIMIENTO.....	140
PLAN DE AUDITORIA DE GESTIÓN	141
PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN	142
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

TABLAS

Tabla 2.1 Actividades Fase de Planificación	24
Tabla 2.2 Criterio de hallazgos	25
Tabla 4.1 Aplicación Manual de Créditos	35
Tabla 4. 2 Planes Operativos	36
Tabla 4. 3 Funciones	37
Tabla 4.4 Capacitación al personal	38
Tabla 4.5 Gestión al otorgamiento del crédito.....	39
Tabla 4.6 Días para aprobar un crédito.....	40
Tabla 4.7 Seguimiento a créditos otorgados	41
Tabla 4.8 Procedimiento de recuperación de cartera	42
Tabla 4.9 Categoría.....	43
Tabla 4.10 Indicadores de gestión	44
Tabla 4.11 Informe sobre número de créditos	45

GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Fuentes de Financiamiento	15
Gráfico 2.2 Requisitos de la cobranza	16
Gráfico 2.3 Objetivos de Auditoria.....	18
Gráfico 2.4 Objetivos Auditoria Externa	19
Gráfico 2.5 Componentes de Control	22
Gráfico 4.1 Aplicación Manual de Créditos	35
Gráfico 4. 2 Planes Operativos	36
Gráfico 4.3 Funciones	37
Gráfico 4.4 Capacitación al personal	38
Gráfico 4.5 Gestión al otorgamiento del crédito	39

Gráfico 4.6 Días para aprobar un crédito.....	40
Gráfico 4.7 Seguimiento a créditos otorgados	41
Gráfico 4.8 Procedimiento de recuperación de cartera	42
Gráfico 4.9 Categoría	43
Gráfico 4.10 Indicadores de gestión	44
Gráfico 4.11 Informe sobre número de créditos	45

FIGURAS

Figura 5. 1 Mapa de Ubicación de la Cooperativa.....	48
Figura 5. 2 Fases de Auditoría	51

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Auditoria de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

1.2. Planteamiento del problema

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera. De tal forma que al realizar el estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pequeña Empresa de Pastaza se analizara la gestión del departamento de crédito, ya que no cuenta con especificaciones sobre las actividades que se deben realizar dentro del mismo, lo cual atrae problemas como: cartera vencida, no hacer una buena colocación de crédito, pero sobre todo no realizar un preanálisis de la entrega de créditos ya que los parámetros para entregarlos no son los adecuados.

1.3. Contextualización

1.3.1. Contextualización Macro

La auditoría de gestión tiene sus inicios en Inglaterra en la época de los años 70, nace bajo los principios de la administración pública que tiene como finalidad la administración de los recursos de manera eficiente. Además, la auditoría se dio a conocer bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados como desarrollo para las futuras empresas.

México fue el primer país Centroamericano en aplicar la Auditoría de Gestión debido a que sus gobiernos tenían la necesidad de aplicar esta herramienta para poder determinar las falencias que presentaban y así poder corregirlas tomando las mejores decisiones para el desarrollo de estas.

Es por eso, que Ojeda & Carmona (2013) expresan que:

La auditoría de gestión muestra una opinión sobre los aspectos administrativos y operativos, expresando el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos mediante controles operativos y acciones correctivas, promoviendo el desarrollo de habilidades para identificar las causas de la ocurrencia de efectos no deseables en la gestión administrativa. (p.7)

De tal forma que al pasar el tiempo podemos ver que esta herramienta se ha convertido en la más importante para las organizaciones ya que contribuye a mejorar la efectividad de la administración y aprovechar de forma óptima los recursos, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes y procedimientos para lograr los objetivos planteados.

Así mismo podemos mencionar a las cooperativas las mismas que tienen sus inicios en 1864 y fueron creadas por Raiffeisen Federico con la finalidad de ayudar a campesinos y personas de bajos recursos que buscan un bien común. En el siglo XIX llegó la idea del cooperativismo de tal forma que Yucailla (2014) expresa en su informe que “las cooperativas por lo general presentan

una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios” (p.2)., para de esa manera lograr ser una de las mayores fuentes de financiamiento para las personas que tienen alguna necesidad.

1.3.2. Contextualización Meso

La Auditoria de Gestión ha tenido un gran avance en el Ecuador por la aplicación que tiene tanto en las entidades gubernamentales como en entidades públicas a cargo de la Contraloría General, esto se debe al desarrollo social, al avance tecnológico, y a la práctica productiva cada vez más globalizada; por tal motivo se ve la necesidad de aplicar dicha auditoria como guía en cuanto al seguimiento de la planificación, control y uso de los recursos pero sobre todo al cumplimiento de los objetivos planteados por las organizaciones.

La presente investigación abarca también el tema cooperativismos, el mismo que ha tenido un gran desarrollo a partir del 2006 con la revolución Ciudadana ya que según Grijalva (2013) “la nueva Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria recoge la naturaleza y función de los sectores comunitarios, asociativos, cooperativos y de las unidades económicas populares y tienen como finalidad que el desarrollo económico ecuatoriano sea social y solidario” (p.111)., es por eso que las cooperativas ayudan al desarrollo y crecimiento económico de cada provincia, ya que buscan incentivar a los habitantes a obtener créditos ya sean de consumo, vivienda o microcréditos para la producción y/o consumo de la población.

Es por eso que el tener un control sobre los activos que posee una cooperativa es muy importante ya que esto permite conocer el rendimiento y crecimiento que tiene, por lo que al realizar una

auditoría de gestión se identifica las falencias que se presentan en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

1.3.3. Contextualización Micro

La Auditoría de Gestión tiene como propósito evaluar la gestión que se realiza en cuanto a la planificación, control y uso de los recursos dentro de una organización, con la finalidad de determinar las falencias que se presentan, para de esa forma generar alternativas de solución que permita cumplir los objetivos fijados.

En la provincia de Pastaza se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pequeña Empresa de Pastaza regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la misma que ha sido ubicada dentro del Segmento 2 logrando posesionarse dentro de las más importantes a nivel nacional, por tal motivo se ha visto que la falta de una Auditoría de Gestión en el departamento de crédito y cobranza ha impedido medir la eficiencia, eficacia y economía con las que se manejan los procesos, lo que ocasiona que no se cumplan los objetivos, políticas y normativas planteadas por la misma.

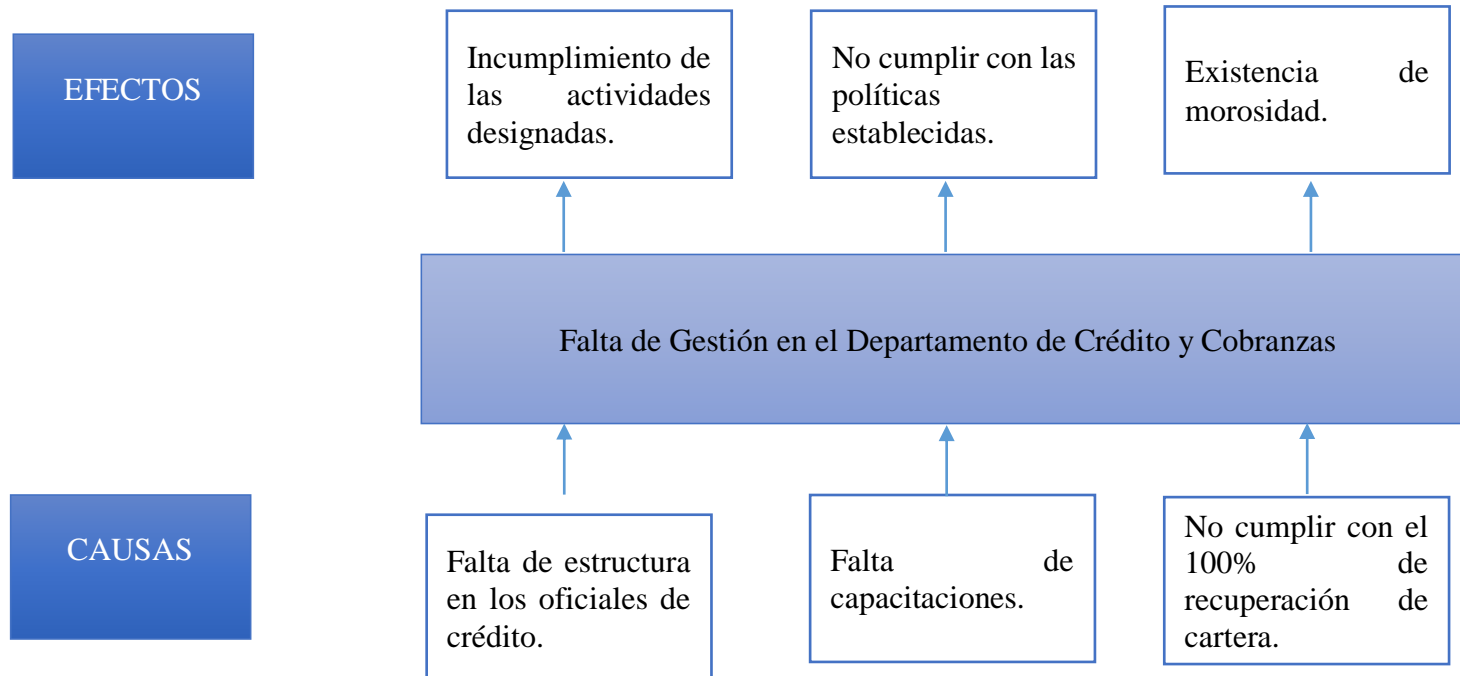
De igual forma la cooperativa tiene la oportunidad de efectuar auditorías internas constantes que le permitan conocer la realidad que presenta, para de esta forma tomar acciones correctivas en cuanto a las falencias o riesgos que se determinen y así evitar posibles riesgos que le afectan como el no recuperar cartera, no hacer una buena colocación de crédito, pero sobre todo no realizar un pre análisis de la entrega de créditos ya que los parámetros para entregarlos no son los adecuados.

1.4. Prognosis

La presente investigación es de importancia ya que al realizar una auditoría de gestión en el departamento de crédito y cobranzas se busca emitir recomendaciones que sean de ayuda para que los oficiales de crédito conozcan las actividades que deben realizar, con la finalidad de que puedan hacer un trabajo eficiente, el mismo que genere rentabilidad para la cooperativa. En este sentido, se busca que al aplicar la Auditoría de Gestión ayude a la toma de decisiones para mejorar la eficacia, eficiencia y economía del departamento y así, evitar los riesgos dentro de la institución financiera.

1.5. Formulación del problema

Gráfico 1.1 Árbol de Problemas



Fuente: CACPE Pastaza Ltda.
Elaborado por: Arboleda, Viviana

1.6. Interrogantes

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Al momento del otorgamiento de los créditos

¿Por qué se origina?

Por la falta de gestión del departamento de créditos

¿Qué lo origina?

La aplicación incorrecta de las normativas de crédito

¿Dónde se origina?

En el departamento de Crédito y Cobranzas

1.7. Delimitación del objeto de investigación

Delimitación de campo: Contabilidad y Auditoria

Delimitación de área: Auditoria

Delimitación de especialización: Auditoria de Gestión

Delimitación espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda

1.8. Justificación

La investigación se desarrolla debido a que el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa considera que existe un problema al no contar con una Auditoria de Gestión que permita identificar las falencias administrativas y operativas que busquen mejorar la eficiencia, eficacia y economía del departamento.

La cooperativa no cuenta con un modelo de gestión, debido a que existe fallas en la estructura dentro del departamento de crédito y cobranzas lo que ocasiona una mala administración de cartera y un mal manejo de recursos provocando una baja rentabilidad.

La presente investigación busca desarrollar una Auditoria de Gestión que permita emitir recomendaciones las mismas que ayudan a la toma de decisiones por parte de la gerencia y la jefatura del departamento para que de esa manera se corrija los inconvenientes presentes y se mejore las actividades diarias de las personas que trabajan en la cooperativa.

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo General

Desarrollar una Auditoría de Gestión en el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa Pequeña Empresa de Pastaza.

1.9.2. Objetivos Específicos

- Analizar la estructura administrativa y operativa del departamento de crédito y cobranzas.
- Desarrollar teóricamente los conceptos para el desarrollo de Auditoria de Gestión.
- Ejecutar la Auditoria de Gestión al departamento de crédito y cobranzas.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del arte

Para realizar el siguiente estudio se ha tomado en cuenta estudios similares acorde el problema planteado, los mismos que se detallan a continuación:

Según Cordero Astudillo (2015), en su investigación *“AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA., OFICINA CUENCA, EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENREO AL 31 DE DICIMEBRE DEL 2013”* explica que la auditoria establece lineamientos que permiten corregir errores que se dan en las empresas ya sean en corto, mediano y largo plazo de manera que se optimice el uso de recursos, además el realizar una auditoria permite plantear recomendaciones que ayuden alcanzar una mejora en el desempeño de las funciones.

Por eso la importancia de realizar auditorías dentro de las organizaciones puesto que estas ayudan a revisar y evaluar que los procedimientos planteados por las mismas se cumplan de acuerdo con los parámetros establecidos, de igual forma estas revisiones permiten plantear recomendaciones de mejora en cuanto a los errores encontrados durante el desarrollo de la auditoria.

Por otro lado Perugachi Villarroel (2015) con su tema “*AUDITORIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AERCOOP LTDA. DEL CANTÓN LATACUNGA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, AL PERÍODO 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2012*” manifiesta que el contar con un manual de funciones institucionales facilita el desarrollo de las actividades de manera eficiente y ordenada, y que además contar con un plan estratégico permitirá alcanzar los objetivos, misión y visión planteada por la cooperativa. Por ello que el contar con un plan estratégico y con un manual de funciones es importante ya que permite conocer a los trabajadores de la cooperativa cuales son las funciones que deben desarrollar y los objetivos y metas que deben cumplir tanto en el departamento en el que trabajan como en la cooperativa en general, ya que eso les permitirá obtener mayor rentabilidad y lograr obtener un buen rendimiento crediticio.

Por otra parte Toaquiza Tulpa (2015) en su investigación similar titulada “*AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS PARA EL PERÍODO DE JULIO A DICIEMBRE 2013*” llega a la conclusión que el no efectuar controles sobre el cumplimiento de las metas de los Asesores de Créditos producido por la falta de supervisión adecuada provoca la pérdida de ingresos potenciales, de igual forma el no contar con verificaciones de los documentos entregados por el cliente antes de conceder el crédito incrementa el riesgo de recuperar los mismos y por tal motivo se produce la elevación los índices de morosidad.

Con estas manifestaciones la gerencia debe tener en cuenta que debe realizar supervisiones frecuentes a los diferentes departamentos de la cooperativa con el fin de constatar que se esté dando cumplimiento con los parámetros establecidos ya sea por la cooperativa o por los entes económicos

que la regulan para de esa forma evitar problemas que puedan poner en riesgo la capacidad crediticia que posee.

2.2. Fundamentación Legal

Para realizar la investigación se fundamenta en los principios, normas y reglamentos del sector financiero.

Ley General de Instituciones Financieras

Art. 1 Esta ley regula la creación, organización, actividades y funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, entidad encargada de la supervisión y control de este.

Art. 32 La Superintendencia de Bancos calificara la idoneidad y experiencia del auditor interno y externo que toda institución del sistema financiero, la cual está obligada a mantener y llevar respecto del segundo, el registro correspondiente.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Cooperativa “es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social” (LOEPS, 2014).

Junta Política y Regulación Monetaria y Financiera

Pozo (2014) explica que la Junta es “la encargada de formular y dirigir la política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera con la finalidad de regular mediante normas las actividades financieras que ejercen las entidades el sistema financiero nacional”. Por lo que las entidades financieras deben regirse a dichas normas con el fin de estimular la inversión, su sustentabilidad y su consistencia con los objetivos de crecimiento económico.

2.3. Fundamentación Teórica

A continuación, se presentan elementos a tomar en cuenta para definir con claridad las bases teóricas sobre el tema de investigación.

2.3.1. Contabilidad

La contabilidad como profesión fue introducida por los británicos en Norteamérica en la segunda mitad del siglo XIX y según Horace & Charles (1987) “la principal finalidad de la contabilidad es reunir y comunicar información financiera acerca de una entidad económica o social” (p.3).

De igual forma “la contabilidad es una ciencia y arte que permite resumir e interpretar en forma resumida los estados financieros para obtener información clara y precisa y poder determinar si la empresa durante el ciclo contable ha tenido una ganancia o pérdida” (Zapata, 2011).

De tal forma que la contabilidad es considerada como un sistema de control en donde se registra las operaciones económicas que realiza una empresa, con la finalidad de conocer cuáles son sus pérdidas o ganancias a medida que desarrolla sus operaciones.

2.3.2. Cooperativismo

“El cooperativismo tiene como objetivo lograr transformaciones económicas, productivas y sociales que permita el beneficio colectivo, y un espacio económico social de solidaridad entre las personas” (Izquierdo, 2005).

“Es la forma de asociación empresarial solidaria de los trabajadores para lograr, mejorar sus condiciones de vida y capacitarse en el manejo empresarial con la responsabilidad en el manejo del Estado y las Empresas” (Arango, 2005).

De manera que el cooperativismo busca la organización de las personas para poder satisfacer de manera conjunta las necesidades que presenten, con el fin de lograr el desarrollo socio-económico individual y colectivo a través de valores como la coadyuda, igualdad, solidaridad y sobre todo responsabilidad.

2.3.3. Cooperativas de ahorro y crédito.

Art. 81– “son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a los principios reconocidos por la ley” (LOEPS, 2014).

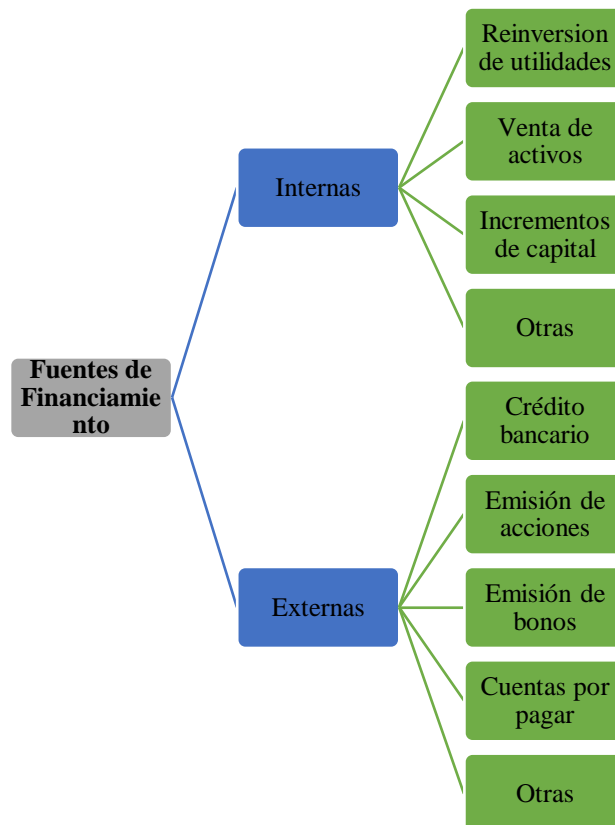
Por otro lado Arco (1985) expresa que las cooperativas de ahorro y crédito son empresas para la realización de actividades económicas, necesitadas, por tanto, de recursos económicos, sometidas a las mismas leyes económicas que gobiernan todas las empresas para fines económicos.

Las cooperativas son entes financieros cuyo objetivo principal es prestar servicios en los sectores rurales, los cuales tienen mayor estabilidad económica y permiten incrementar la economía del país; sin dejar de lado a al sector urbano que de una u otra manera también incentiva dicho incremento.

2.3.4. Crédito

Se entiende por crédito al contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses (Morales & Morales, 2014).

Gráfico 2.1 Fuentes de Financiamiento



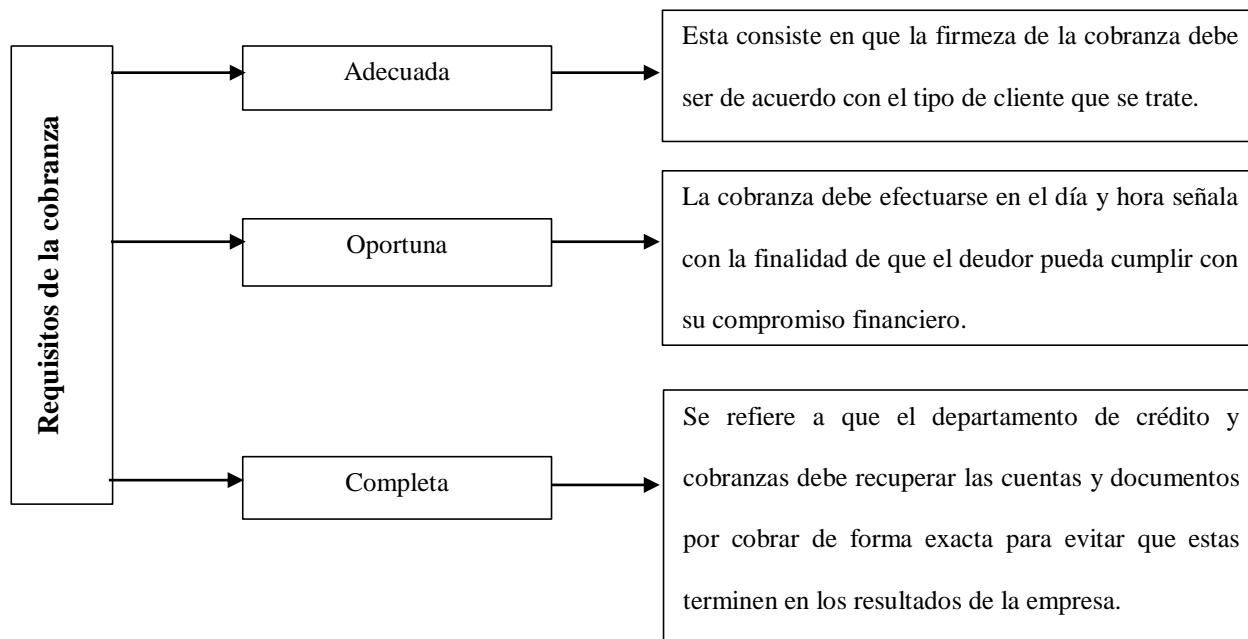
Fuente: (Morales & Morales, 2014)

Elaborado por: Arboleda, Viviana

2.3.5. Cobranza

La cobranza debe reunir tres requisitos:

Gráfico 2.2 Requisitos de la cobranza



Fuente: (Molina Aznar, 2005)
Elaborado por: Arboleda, Viviana

2.3.6. Auditoría

Como expresa Sánchez (2006):

La auditoría es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración.

Por otro lado “una auditoria es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva” (Franklin, 2007).

De tal forma que la auditoría ayuda al cumplimiento de los objetivos dentro de una organización para obtener mayores resultados con menos recursos, además permite emitir recomendaciones que ayuden al cambio de la gestión.

2.3.7. Gestión

“Es una secuencia de actividades que se lleva a cabo de manera organizada y eficiente a fin de dirigir procesos estratégicos dentro de un plazo determinado; y de esa forma alcanzar desempeño y mayor beneficio posible” (Fatova, 2005).

Según Fernández (2013) “gestión consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza, los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien los realiza”.

Por ello la gestión ayuda a que todas las actividades que se realizan en beneficio de las partes interesadas y a que estas cumplan con los objetivos planteados de manera eficiente y eficaz para de esa forma obtener el mayor beneficio posible.

2.4. Clasificación de la Auditoría

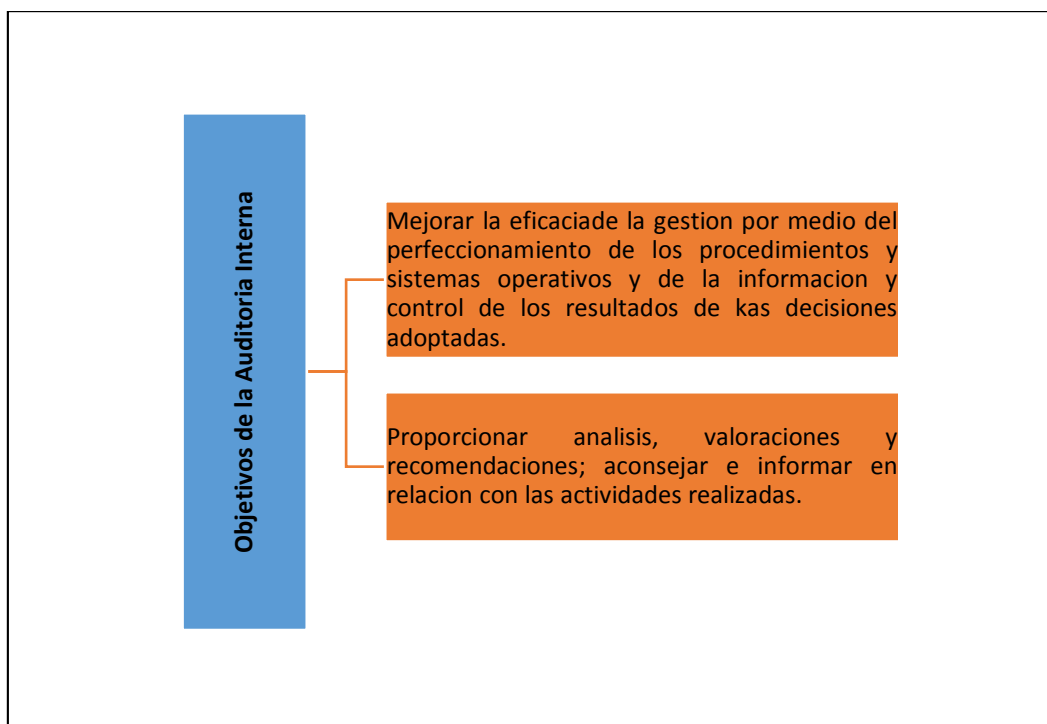
2.4.1. Auditoría Interna

El Instituto Internacional de Auditores citado en Tapia & Silva (2017) define a la auditoría como: “Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, también ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

Desde otro punto de vista “la auditoría interna es realizada por un auditor interno, el mismo que empieza revisando las actividades operativas y los procesos básicos de una organización y está enfocado en ayudar a la organización a cumplir con los objetivos planteados” (Santillana, 2013).

Dentro de la auditoría interna se encuentran los siguientes objetivos:

Gráfico 2.3 Objetivos de Auditoría



Fuente: (Villardefrancos & Rivera, 2006)

Elaborado por: Arboleda, Viviana

2.4.2. Auditoría Externa

Se define como “los métodos empleados por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por una empresa” (Madariaga, 2004).

Por otro lado, la auditoría externa tiene sus propios objetivos y funciones:

Gráfico 2.4 Objetivos Auditoría Externa



Fuente: (Villardefrancos & Rivera, 2006)

Elaborado por: Arboleda, Viviana

La auditoría externa permite analizar los estados financieros de una organización con la ayuda de un profesional externo a la misma, con la finalidad de obtener una opinión ajena a la misma que permita conocer si se cumple o no con exactitud la elaboración de dichos estados.

2.4.3. Auditoria Administrativa

“El objetivo principal de la auditoria administrativa es descubrir las deficiencias o áreas de mejora que pudieran existir en alguna de las partes de la empresa para realizar las recomendaciones que permitan superar las deficiencias” (Leonard, 1991).

José Antonio Fernández citado en Rodríguez (2010) menciona que la auditoria administrativa “es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de una empresa”.

La auditoría administrativa permite conocer el nivel de seguimiento que la empresa tiene en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, además de comprobar la utilización de los recursos materiales y financieros para de esa forma evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

2.4.4. Auditoria Operacional

Según la Enciclopedia de Auditoria citado Villadefrancos & Rivera (2006) dice que “es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad”

La auditoría operativa según Fraile (1986):

Es una de las funciones clave de ayuda a la gestión de una empresa, dado que incluye la revisión de los resultados y efectos las múltiples decisiones que se toman diariamente en una empresa y su comparación con los planes, presupuestos o pautas acordadas.

De tal forma la auditoría operativa se la considera como un examen sistemático que ayuda a controlar el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de una organización y a la eficacia y economicidad con los que se utiliza los recursos con la finalidad de emitir recomendaciones que ayuden a la gestión de la misma.

2.4.5. Auditoría Financiera

La auditoría de estados financieros se basa en el análisis y estudio de los estados financieros básicos de la empresa o entidad, es decir el estado de situación financiera, el de resultados, el de variaciones en el capital contable y el de flujo de efectivo (Espino, 2014).

De igual forma “una auditoría financiera es una prueba de auditoría sobre la contabilidad y sobre otros registros” (Villardefrancos & Rivera, 2006).

Es decir que la auditoría financiera es un examen realizado por un profesional en el cual se analizan las operaciones que realiza la organización para de esa forma conocer si los movimientos que se realizan en cuanto a los estados financieros son correctos

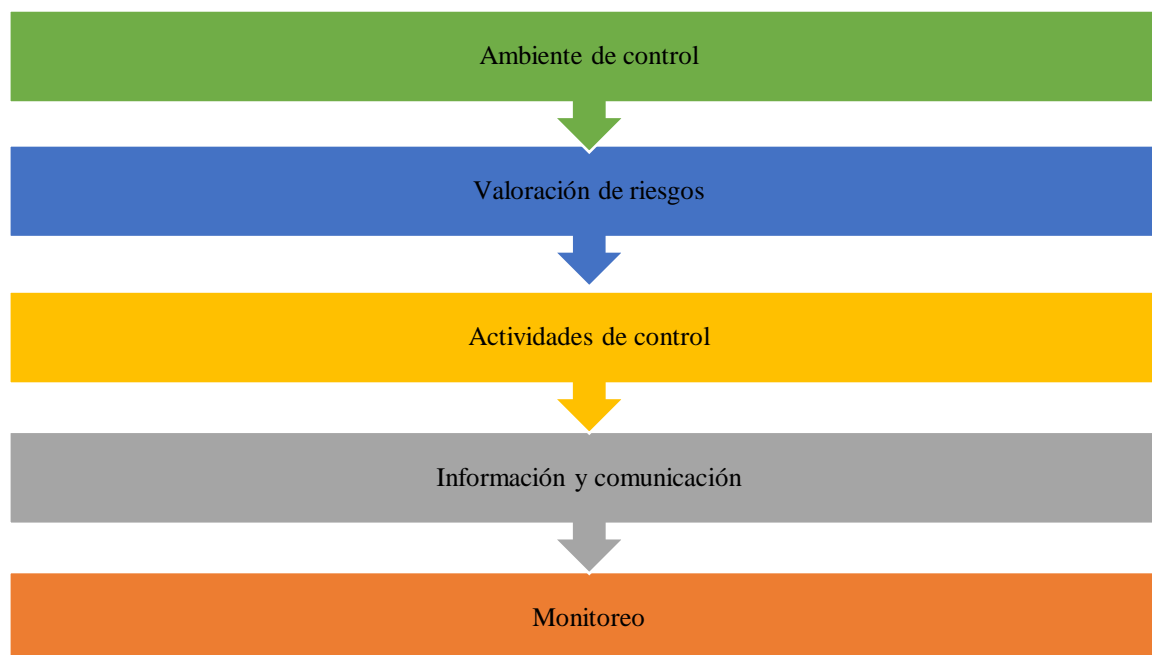
2.4.6. Auditoría de control interno

Fuentes (2011) menciona que el Instituto de Auditores Interno lo define como: “cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidas serán conseguidos”.

COSO citado en Mantilla (2018) define al control interno como: “un proceso ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización”.

El proceso de control se separa en cinco componentes:

Gráfico 2.5 Componentes de Control



Fuente: (Mantilla, 2018)
Elaborado por: Viviana Arboleda

2.4.7. Auditoría de gestión

Dicho con palabras de Armas (2008) “la base de la auditoría de gestión se enmarca, principalmente, en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía”.

Por ello la base de una auditoría consiste en realizar una evaluación de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad con el fin de identificar oportunidades de perfeccionamiento y también permite desarrollar recomendaciones de mejoras.

Además, Fuentes (2011) explica que: la auditoría de gestión se normatiza de acuerdo con los siguientes aspectos:

Normas personales, consiste en que el auditor debe acreditar formación profesional y ética, mantener una actitud mental independiente para ejecutar el proceso de auditoría.

Normas para la ejecución del trabajo, el auditor debe aplicar la fundamentación teórica de los procesos administrativos a las actividades para evaluar el sistema de control interno y así identificar las áreas críticas, diseñar las pruebas y respaldar el informe mediante evidencias suficientes.

Normas para preparación de informes, el auditor debe observar que la explotación de recursos se haga con base en los conceptos económicos de eficiencia y efectividad; que el sistema de control interno asegure la confiabilidad en los resultados y determinar las áreas críticas, formulando recomendaciones pertinentes.

2.5. Etapas de la Auditoria de Gestión

Tomando en cuenta el libro de García (2008) en donde encontramos las etapas de la auditoria que son:

2.5.1. Fase de la Planificación

La planificación es la primera fase cuyo objetivo es la evaluación de los factores internos y del entorno, así como el control interno de la entidad con el fin de llevar a cabo la auditoria y calcular los recursos humanos y financieros.

Dentro de las actividades que se desarrollan en esta fase se encuentran las siguientes:

Tabla 2.1 Actividades Fase de Planificación

Actividades	Productos
Visita exploratoria para analizar la visión sistemática y estratégica de la entidad y el control interno.	Determinación del universo de análisis, conocimiento de la entidad y del control interno establecido en la misma.
Evaluación de los estándares de auditoria.	Determinación de los riesgos: inherente, de control y detección. Selección de las áreas que se va a evaluar.
Evaluación analítica para determinar objetivos y alcances de la auditoria,	Cronograma de trabajo, plan y programas de auditoria.

Fuente: (Armas, 2008)

Elaborado por: Arboleda, Viviana

2.5.2. Fase de Ejecución

“En esta fase se recopila la evidencia necesaria para que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la organización referida a los criterios previamente seleccionados y del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales” (Madariaga, J, 2000). Por lo que se puede decir que en esta fase se pone en práctica diferentes procesos para la recolección de la evidencia, para formular e interpretar los indicadores de gestión y sobre todo para el análisis y formulación de los hallazgos.

2.5.3. Técnicas de recolección de información

Son un instrumento imprescindible para el trabajo del auditor que se aplica de acuerdo a las características y condiciones del trabajo que realiza, es decir para examinar cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto o transacción de la entidad bajo examen.

Las técnicas de recolección son:

- Verbales
- Oculares
- Documentales
- Físicas
- Escritas

Hallazgos

Fonseca (2007) expresa que: según la NAGU 3.60 “son presuntas deficiencias o irregularidades identificadas por el auditor en la entidad examinada”. Por ello que dichas irregularidades serán comunicadas en base a los criterios que se indican a continuación:

Tabla 2.2 Criterio de hallazgos

Reserva	Los hallazgos son comunicados a los empleados y funcionarios que tienen vinculación con los hechos observados pueden contribuir con sus aclaraciones.
Comunicación	Es el contacto entre el equipo de auditoria y los funcionarios incluidos en esto, en donde se les da a conocer el plazo que se brinda para la preparación y entrega de los comentarios.
Presentación	El texto del hallazgo plantea determinados casos la existencia de debilidades de control interno que afecta la correcta administración de recursos y bienes que podrían ser generados por fallas en el ejercicio de sus funciones.

Fuente: (Fonseca, 2007)

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Observaciones

“Son los resultados del examen y sus conclusiones significativas. Estas deben ser descritas y justificadas adecuadamente para facilitar la identificación de causas, así como servir de guía en el proceso de toma de decisiones sobre acciones correctoras” (Vilar, 1999).

Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo constituyen el vínculo entre el trabajo planeamiento y ejecución, y el informe de auditoría. Por tanto, debe contener la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones y conclusiones que se presentan en el informe (Fonseca, 2007).

Los papeles de trabajo son documentos elaborados por el auditor, los cuales permite recolectar información que servirá para el desarrollo de la auditoria, también se incluye dentro de estos los hallazgos, observaciones y recomendaciones que se manifiesten luego del trabajo realizado.

Objetivos de los papeles de trabajo según (Manual de Auditoria, 2001)

Principales

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoria emitidas por la Contraloría General.

Secundarias

- Sustentar el desarrollo del trabajo del auditor.
- Acumular evidencias
- Informas a la entidad sobre las deficiencias observadas

2.5.4. Comunicación de resultado

Según Manual de Auditoria (2001) se trata de la fase en donde se redacta el informe final de Auditoria detallando las deficiencias encontradas con recomendaciones emitidas por el auditor con la finalidad de que la entidad acoja dichas recomendaciones y las ponga en práctica, para de esa forma corregir los errores.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

En el siguiente capítulo, se da a conocer las fuentes enfoques y modalidades que se utiliza para este estudio, además se explica el tipo de investigación que se realiza para obtener información relacionada al tema de Auditoria de Gestión.

3.1. Fuentes de Investigación

3.1.1. Fuentes Primarias

Se constituye fuentes primarias todo lo que se obtiene del departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa que además se apoya en la ley General de Instituciones Financiera, Ley orgánica de economía popular y solidaria y en las encuestas aplicadas al personal.

3.1.2. Fuentes Secundarias

Información que se obtiene de estudios realizados con anterioridad sobre temas relacionados a la investigación actual que sirven para dar mayor veracidad a las fuentes primarias, mismas que se apoyan en libros, documentos oficiales y revistas disponibles como fundamentación teórica para la investigación.

3.2. Enfoque de la investigación

La investigación se realiza mediante dos enfoques, los cuales son:

- Cuantitativo, es decir, que se recolectan datos mediante la recopilación de información a través de entrevistas y encuestas junto con sus instrumentos, los mismos que son medidos y cuantificados para de esa forma demostrar las variables planteadas en base al problema de investigación.
- Cualitativo, ya que los datos son descriptivos de situaciones observadas en el estudio de control de la información por lo que se propone mejoras en base a datos recolectados de las actividades que maneja la entidad financiera, los mismos que indican que la estructura administrativa y operativa del departamento de crédito y cobranzas no es la adecuada.

3.3. Modalidades de la investigación

3.3.1. Revisión documental

La investigación actual se basa en estudios realizados por otros autores con respecto al tema, lo cual proporciona ayuda para profundizar el tema de estudio, resolver inquietudes y sobre todo al análisis de definiciones que abordan el tema.

3.3.2. Investigación de Campo

La investigación permite obtener información del lugar de los hechos, es decir, que permite indagar en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa con la finalidad de obtener información veraz a través de varios métodos e instrumentos de investigación.

3.4. Tipos de Investigación

3.4.1. Investigación Descriptiva

En la investigación se encuentra situados en las que se detallan los problemas que presenta el departamento de crédito y cobranzas, por lo que se obtiene información necesaria para el estudio de las variables en donde se analiza la estructura administrativa y operativa del departamento de crédito y cobranzas, logrando obtener un nivel de autonomía que permite la toma de decisiones en cuanto a la distribución de actividades.

3.4.2. Investigación Explicativa

Al realizar la investigación se pretende dar respuesta al problema que tiene el departamento de crédito y cobranzas con la falta de estructura en el departamento de crédito, lo que ocasiona que no se pueda realizar una toma de decisiones adecuadas.

El método empírico por aplicar es la observación directa para la obtención de información, visualizar los procesos organizativos y operativos que se desarrollan, con el propósito de identificar y analizar las falencias que se producen y potencializar los aspectos positivos de las diversas áreas auditadas.

3.5. Técnicas de investigación

Se aplican entrevistas y encuestas como herramientas para obtener información dentro de la cooperativa analizada.

3.5.1. Encuesta

La investigación se realiza en base a un cuestionario dirigido al personal que trabaja en el departamento de crédito y cobranzas, en donde se busca recopilar información que permita precisar

los problemas que se encontraron para de esa forma desarrollar alternativas de solución que ayuden al mejor desenvolvimiento del departamento.

3.5.2. Entrevista

La entrevista se realiza de forma verbal al Sr. Edgar Acuña Gerente General de la Cooperativa, mediante preguntas elaboradas por el investigador, el modelo de la misma se adjunta en anexos.

3.5.3. Población

Debido a que la población del Departamento de Crédito de la Cooperativa no supera a 100 personas, no se realiza el cálculo de la muestra y se aplica la encuesta a los 20 empleados que trabajan en el departamento.

Tabla 3.1 Nomina Trabajadores

N°	NOMBRE	CARGO
1	Johana Mendoza	Jefa del Departamento
2	Estela Tanquiño	Supervisor de crédito
3	Noemi Camposano	Supervisor de crédito
4	Tania Arévalo	Supervisor de crédito
5	Jimena Moya	Supervisor de crédito
6	Fanny Gómez	Ejecutivo de crédito
7	Alejandra Romero	Ejecutivo de crédito
8	Araceli Guaila	Ejecutivo de crédito
9	Fernanda Chicaiza	Ejecutivo de crédito
10	Jaqueline Hervás	Ejecutivo de crédito
11	Diana Quinguri	Ejecutivo de crédito
12	Bryan Fiallos	Ejecutivo de crédito
13	Nashaly Villacrés	Ejecutivo de crédito
14	Samuel Vaca	Ejecutivo de crédito
15	Heidi Arroba	Ejecutivo de crédito
16	Jenny Cayambe	Ejecutivo de campo
17	Janeth Carrillo	Ejecutivo de cobranza
18	Lucy Masaquiza	Ejecutivo operativo
19	Sandra Ceballos	Ejecutivo de campo
20	Johana Faconda	Ejecutivo de cobranza

Fuente: Cacpep Ltda.

Elaborado por: Arboleda, Viviana

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta los resultados obtenidos al aplicar la entrevista y la encuesta misma que da soporte a la investigación ya que permiten realizar un análisis estadístico para conocer el trabajo que se realiza dentro del departamento y de esa forma emitir el informe respectivo acerca del control interno que se realiza a lo largo del proceso.

4.1. Entrevista a la jeja del Departamento de Créditos

Objetivo: Analizar la estructura administrativa y operativa del departamento de crédito y cobranzas.

1. Cuál es su nombre y cuantos años está ejerciendo el cargo de jefa de crédito

Soy Johana Mendoza y he estado ejerciendo el puesto como jefa en el área de crédito hace 4 años y medio.

2. Se cumple con los objetivos planteados por el departamento de crédito.

Si se cumplen ya que trabajamos bajo un presupuesto y una planificación de colocación mensual e incluso de recuperación de la cartera lo que nos ha permitido tener resultados importantes en el 2018 ya que tenemos superado el 100% de los niveles de colocación.

3. Dispone de manuales internos para el otorgamiento de créditos.

Si, contamos con el manual de crédito y cobranzas; el manual específico del área de cobranzas y trámites judiciales y con el manual de la metodología de créditos agropecuarios.

4. Qué tipo de análisis realizan a los clientes para otorgarles el crédito.

Nosotros basamos nuestro análisis en las 5´Cs de créditos que son: Capacidad, Carácter, Colateral, Condiciones, Capital; aparte de eso aplicamos nuestra metodología de visita “IN SITU” que es en los negocios específicos de los socios ya que tenemos la mayor parte de la cartera, es decir que el 67% de esta es dada a microempresarios y es por eso que aplicamos la metodología de evaluar en su entorno el proceso del crédito, en este caso si cumplen con todas las condiciones y son favorables en su entorno para poder otorgar el préstamo.

5. De qué forma se comunica a los deudores que el plazo de pago esta por vencer.

Realmente cuando el socio firma sus condiciones del crédito nosotros le entregamos su tabla de amortización, esta ellos la conocen como su carta y sus fechas de pago, sin embargo no existe una metodología de que un día antes nosotros le demos a conocer al socio, sino más bien un día después de que su crédito no ha sido cancelado y quedo moroso nosotros le hacemos llegar a través de mensaje de texto durante los primeros 5 días cuanto es lo que debe para que se acerque a cancelar, si luego de eso no cancela ya se siguen otros procesos de recuperación como: llamadas telefónicas, visitas a sus domicilios o lugares de trabajo.

6. Cuál es la gestión realizada por Ud., sobre la gestión para recuperación de cartera.

En primera instancia el oficial de crédito se encarga de los socios normales en una concesión, ellos manejan los créditos hasta los 30 días después de eso ya se complica porque estamos hablando de 2 cuotas vencidos y ahí es cuando me piden el apoyo y ahí es cuando yo hago llamadas telefónicas, coordino visitas con los socios para poder motivar a la recuperación o pago de los créditos, también

trabajo junto con el área de cobranzas judicial y con ellos llegamos acuerdos con los socios, entonces ellos vienen y solicitan una forma de pago y se les hace un acuerdo de pago conciliatorio y de acuerdo a eso se pasa al área de cobranzas, entonces no se pierde el contacto con el socio sino más bien la vinculación es en todas las instancias incluso si se encontrara en trámite judicial nosotros podríamos llegar hacer algún tipo de acuerdo para evitar más gastos judiciales.

4.2. Encuesta aplicada al personal del Departamento de Crédito

A continuación, se presenta los datos obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores en el departamento de crédito y cobranzas.

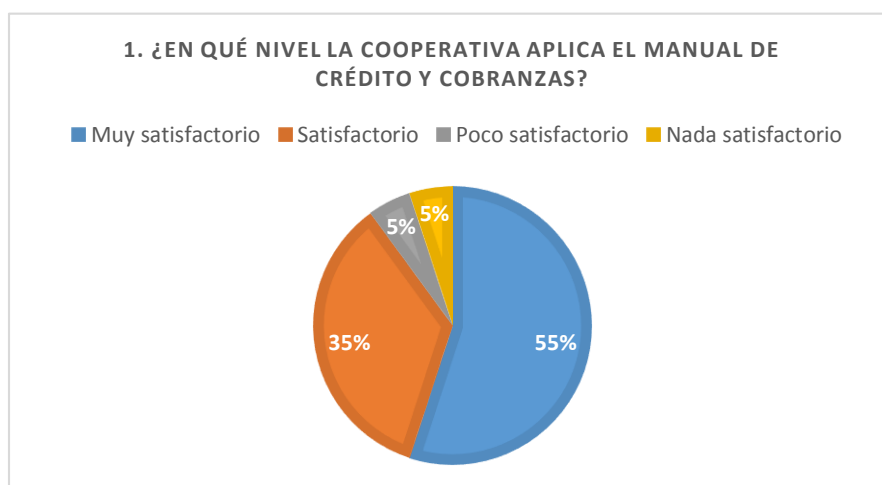
1) ¿En qué nivel la cooperativa aplica el manual de crédito y cobranzas?

Tabla 4.1 Aplicación Manual de Créditos

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
Muy satisfactorio	11	55%
Satisfactorio	7	35%
Poco satisfactorio	1	5%
Nada satisfactorio	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Gráfico 4.1 Aplicación Manual de Créditos



Elaborado por: Arboleda, Viviana

El 55% de los empleados manifiestan que se sienten muy satisfechos con el nivel en que la cooperativa aplica el manual de crédito, por otro lado el 35% manifiesta que es solo satisfactorio y por ultimo tenemos un resultado de 5% poco satisfactorio y un 5% nada satisfactorio por lo que se considera pertinente que se aplique el manual ya que todos los oficiales de crédito deben conocer las políticas y reglamentos que se manejan dentro del departamento para otorgar el crédito solicitado por sus socios.

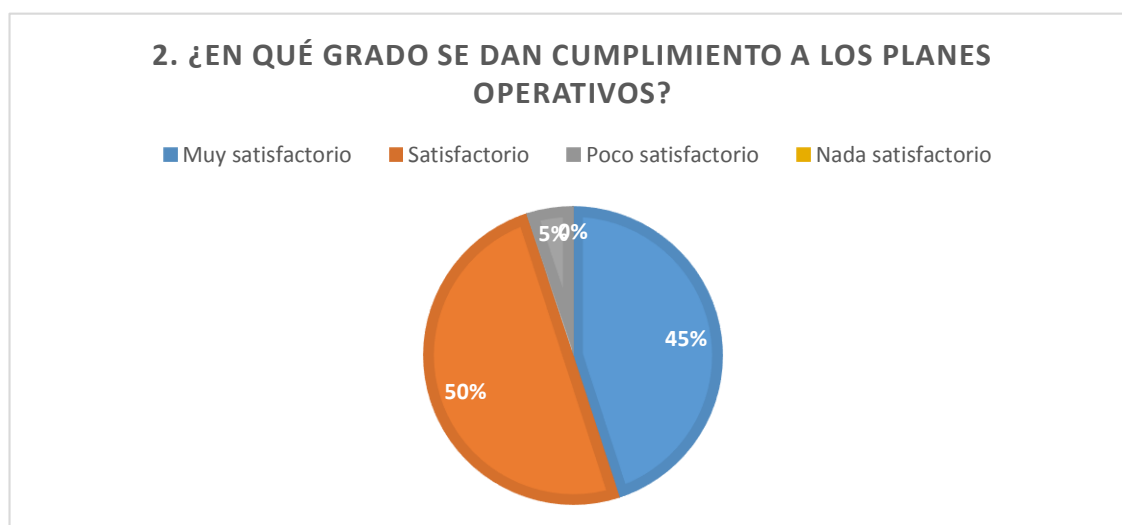
2) ¿En qué grado se dan cumplimiento a los planes operativos?

Tabla 4. 2 Planes Operativos

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
Muy satisfactorio	9	45%
Satisfactorio	10	50%
Poco satisfactorio	1	5%
Nada satisfactorio	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Gráfico 4. 2 Planes Operativos



Elaborado por: Arboleda, Viviana

El 50% de los empleados dicen que se cumplen satisfactoriamente los planes operativos, el 45% manifiesta que muy satisfactorio mientras que un 5% expresa que poco satisfactorio, lo que nos demuestra que se debe poner mayor atención en que todos los oficiales de crédito den cumplimiento a los planes operativos ya que en ellos se tiene presente cuales son los objetivos y metas que se deben alcanzar para lograr que la cooperativa tenga una buena rentabilidad y pueda brindar apoyo económico a los socios que lo necesiten.

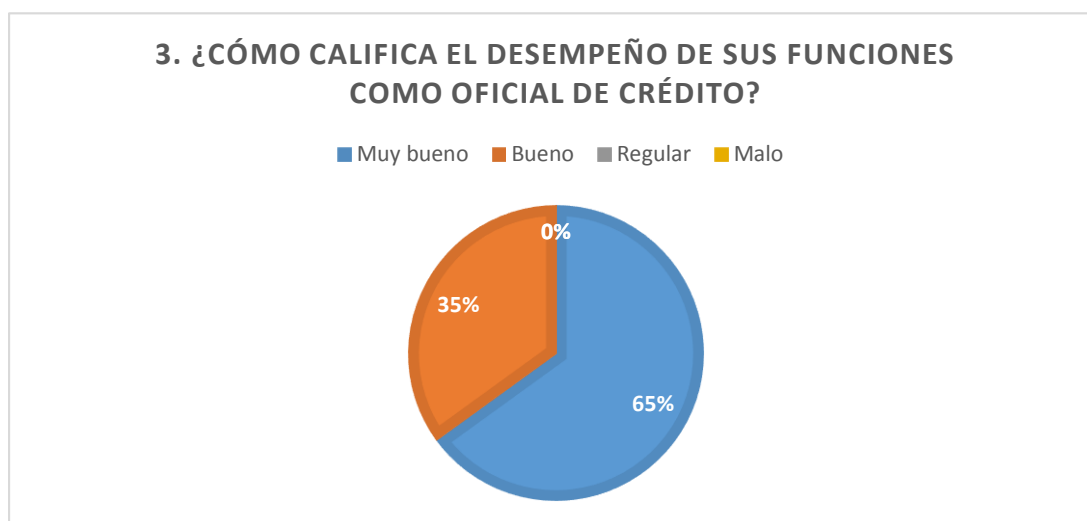
3) ¿Cómo califica el desempeño de sus funciones como oficial de crédito?

Tabla 4. 3 Funciones

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
Muy bueno	13	65%
Bueno	7	35%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Gráfico 4.3 Funciones



Elaborado por: Arboleda, Viviana

El 65% manifiestan que el desempeño que realizan como oficiales de crédito es muy bueno mientras que el 35% dice que es bueno, por lo que se debe poner mayor énfasis en que todos cumplan sus funciones en su totalidad ya que de ellos depende que los socios estén informados sobre los diferentes tipos de crédito que ofrece la cooperativa con la finalidad de realizar captaciones, las mismas que son beneficiosas para el crecimiento de esta.

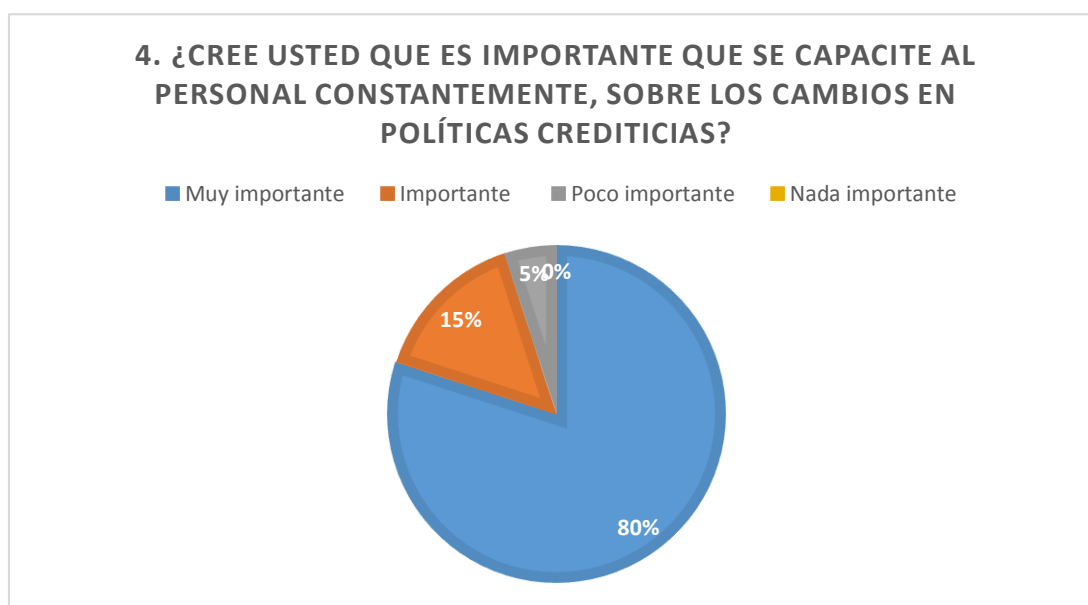
4) ¿Cree usted que es importante que se capacite al personal?

Tabla 4.4 Capacitación al personal

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
Muy importante	16	80%
Importante	3	15%
Poco importante	1	5%
Nada importante	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Gráfico 4.4 Capacitación al personal



Elaborado por: Arboleda, Viviana

El 80% de los empleados expresan que es muy importante la capacitación, el 15% manifiesta que es importante y el 5% poco importante, es por ello que se debe realizar capacitaciones constantemente ya que de esa forma todos los ejecutivos de crédito podrán fortalecer los conocimientos adquiridos y sobrero les permitirá mantenerse actualizados sobre los cambios que se den en cuanto a las políticas crediticias.

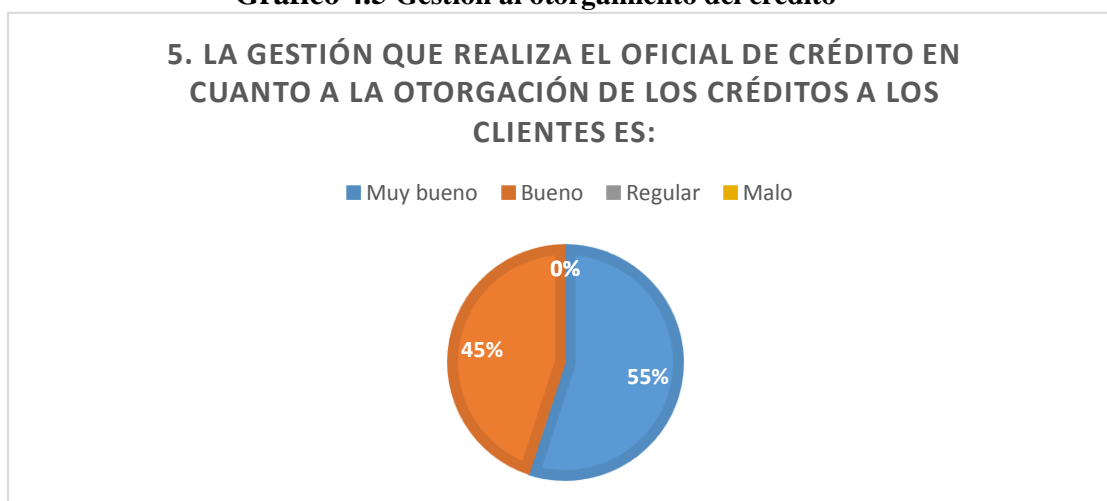
5) La gestión que realiza el oficial de crédito en cuanto a la otorgación de los créditos a los clientes es:

Tabla 4.5 Gestión al otorgamiento del crédito

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
Muy bueno	11	55%
Bueno	9	45%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Gráfico 4.5 Gestión al otorgamiento del crédito



Elaborado por: Arboleda, Viviana

El 55% de los empleados manifiesta que la gestión que realizan como oficiales de crédito en cuanto a la otorgación del crédito es muy buena, mientras que el 45% expresa que es buena y esto se debe a que tienen que asegurarse de que el cliente cumpla con los requisitos necesarios para que pueda acceder al crédito solicitado y es por ello que realizan un seguimiento basado en las 5´Cs de crédito y en la metodología “In Situ” que les permite conocer la capacidad de pago del cliente visitando su negocio.

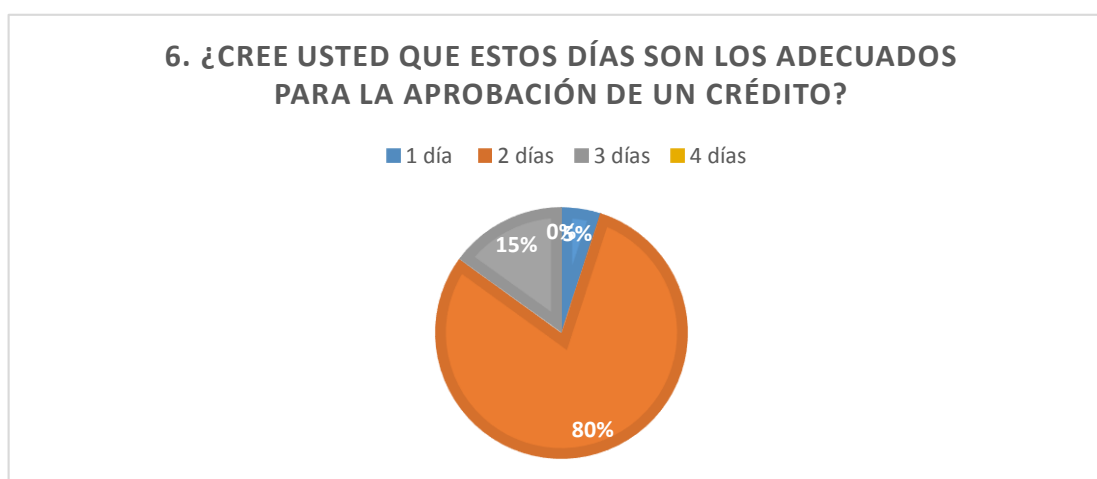
6) ¿Cree usted que estos días son los adecuados para la aprobación de un crédito?

Tabla 4.6 Días para aprobar un crédito

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
1 día	1	5%
2 días	16	80%
3 días	3	15%
4 días	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Gráfico 4.6 Días para aprobar un crédito



Elaborado por: Arboleda, Viviana

El 80% de los empleados manifiesta que el tiempo promedio para la entrega de un crédito es de 2 días, el 15% comenta que el tiempo es de 3 días y por último el 5% dice que es de 1 día, por lo que se considera pertinente que se analice bien el tiempo en que se debe entregar los créditos ya que los clientes que quieren acceder a algún tipo de crédito que oferta la cooperativa deben presentar varios documentos solicitados por el oficial de crédito, los cuales le servirán para constatar la capacidad de pago que tiene dicho cliente.

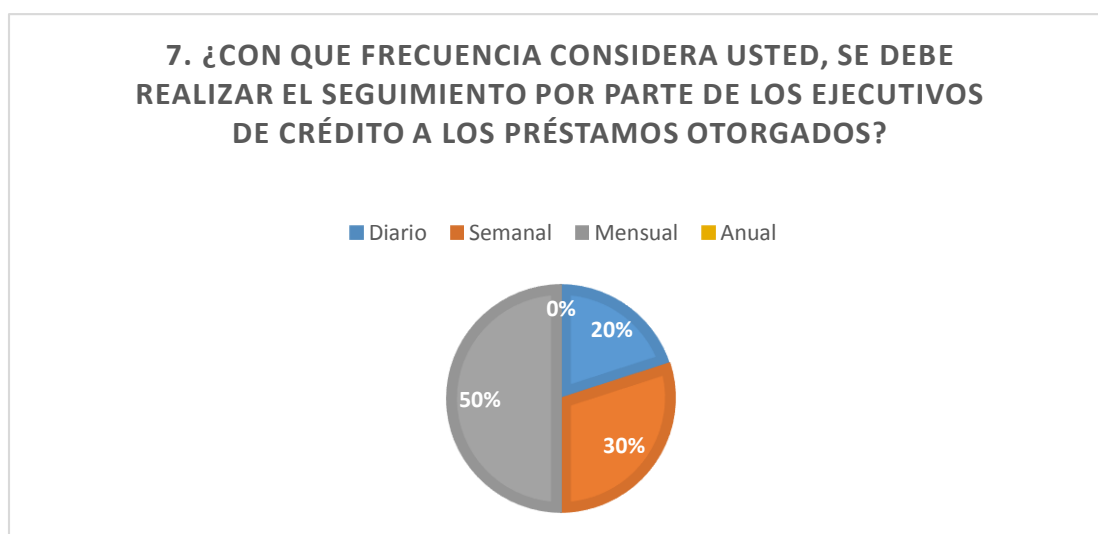
7) ¿Con que frecuencia considera usted, se debe realizar el seguimiento por parte de los ejecutivos de crédito a los préstamos otorgados?

Tabla 4.7 Seguimiento a créditos otorgados

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
Diario	4	20%
Semanal	6	30%
Mensual	10	50%
Anual	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Gráfico 4.7 Seguimiento a créditos otorgados



Elaborado por: Arboleda, Viviana

Con respecto a la frecuencia con que se realiza el seguimiento, el 50% de los empleados consideran que se debe realizar de forma mensual, el 30% de forma semanal y el 20% diario. De esa manera se concluye que se debe poner mayor énfasis en el seguimiento mensual ya que de esa forma se tiene conocimiento de cómo van los pagos que está realizando el socio con respecto al préstamo otorgado.

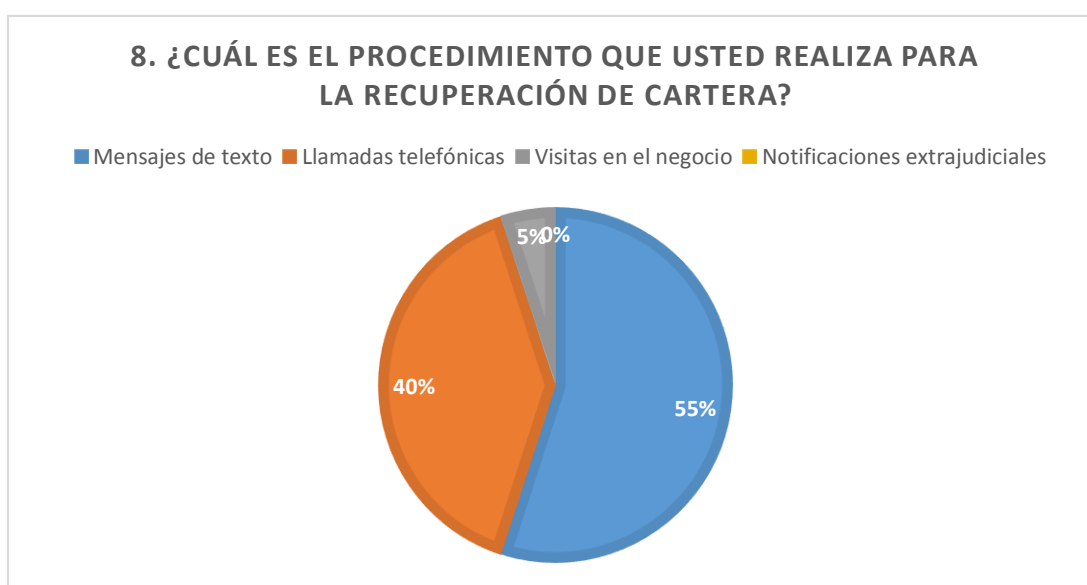
8) ¿Cuál es el procedimiento que usted realiza para la recuperación de cartera?

Tabla 4.8 Procedimiento de recuperación de cartera

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
Mensajes de texto	11	55%
Llamadas telefónicas	8	40%
Visitas en el negocio	1	5%
Notificaciones extrajudiciales	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Gráfico 4.8 Procedimiento de recuperación de cartera



Elaborado por: Arboleda, Viviana

El 55% manifiestan que el procedimiento que se realiza para la recuperación de cartera son los mensajes de texto y el 40% en cambio realiza llamadas telefónicas y el 5% realiza visitas en el negocio. De tal manera se concluye que se debe poner énfasis en los mensajes de texto como medio para comunicar a los socios respecto al vencimiento de la cuota mensual.

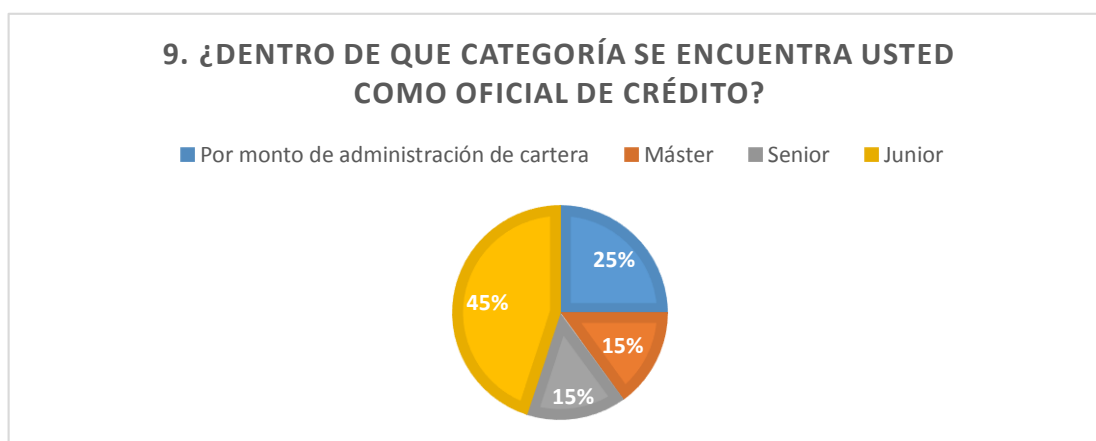
9) ¿Dentro de que categoría se encuentra usted como oficial de crédito?

Tabla 4.9 Categoría

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
Por monto de administración de cartera	5	25%
Máster	3	15%
Senior	3	15%
Junior	9	45%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Gráfico 4.9 Categoría



Elaborado por: Arboleda, Viviana

El 45% de los oficiales de crédito se encuentran en categoría junior, es decir que están encargadas del manejo de las carpetas del cliente, el 25% están en categoría por monto de administración de cartera y son quienes se encargan de una cantidad específica de recuperación de cartera y por otro lado hay un 15% que se encuentra en categoría Máster y otro 15% en Senior. De tal forma que al realizar el análisis podemos ver que la mayoría de oficiales de crédito se encuentran en categoría junior dedicados al archivo de datos, por lo que se debería realizar un análisis respecto al trabajo que realizan, para de esa forma poder asignarle actividades referentes a otorgamiento de crédito o recuperación de cartera.

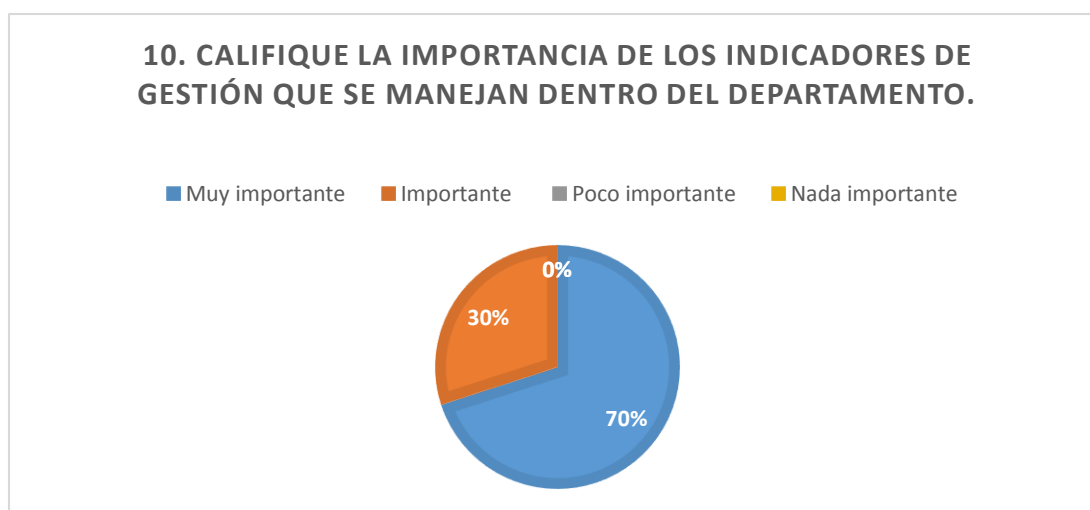
10) Califique la importancia de los indicadores de gestión que se manejan dentro del departamento.

Tabla 4.10 Indicadores de gestión

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
Muy importante	14	70%
Importante	6	30%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Gráfico 4.10 Indicadores de gestión



Elaborado por: Arboleda, Viviana

70% de los empleados manifiestan que es muy importante y el 30% expresa que es importante el manejo de los indicadores de gestión dentro del departamento, lo que nos indica que si se les ha dado a conocer cuáles son estos indicadores de gestión, pero al mismo tiempo se puede ver que no ponen énfasis en mejorarlos, por lo que esto puede atraer problemas en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas y al no tener un control respecto a la mora.

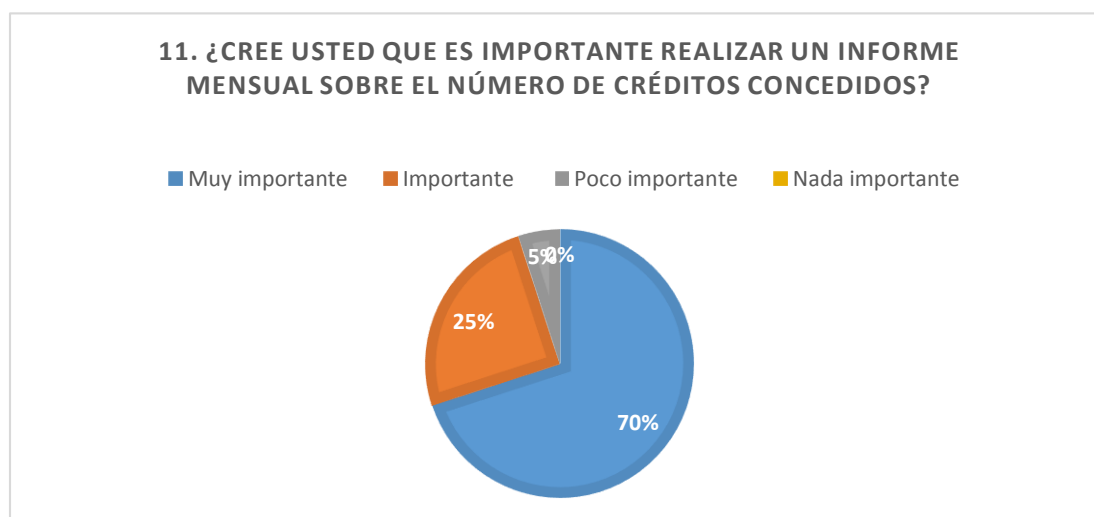
11) ¿Cree usted que es importante realizar un informe mensual sobre el número de créditos concedidos?

Tabla 4.11 Informe sobre número de créditos

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
Muy importante	14	70%
Importante	5	25%
Poco importante	1	5%
Nada importante	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Gráfico 4.11 Informe sobre número de créditos



Elaborado por: Arboleda, Viviana

El 70% de los empleados expresan que es muy importante realizar un informe mensual sobre los créditos otorgados, el 25% manifiesta que es importante mientras que el 5% dice que es poco importante por lo que es pertinente realizar un informe mensual con la finalidad de que la jefatura conozca el número de socios que cada oficial tiene a cargo para de esa forma verificar que realice el seguimiento adecuado de cada uno y así evite retrasos en el pago de las cuotas mensuales.

Luego de haber realizado las encuestas planificadas en el departamento de Crédito y Cobranzas, se han determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

4.2.1. Conclusiones de las Encuestas

- Se constató que no se cumple el 100% con los planes operativos dentro de la cooperativa, lo cual puede ser un problema ya que es importante que todos los empleados conozcan cuales son los objetivos que deben cumplir y las metas que deben alcanzar.
- Los oficiales de crédito al no cumplir en su totalidad con su trabajo no pueden incrementar sus metas de colocación, y esto se debe a que existe desconocimiento por parte de sus clientes sobre los préstamos a los que pueden acceder y los que ofrece la cooperativa.
- Se puede concluir que existe una sobrecarga de trabajo en la categoría junior en cuanto a labores que no son afines para los cuales fueron contratados como son: el archivo de datos, lo cual no puede ser beneficioso ya que ellos al no poder realizar trabajos de otorgamiento y recuperación de cartera, la cooperativa no pueda tener una gran influencia de socios que se interesen en realizar cualquier tipo de préstamos.
- Lo oficiales de crédito no presentan ningún interés en mejorar los indicadores de gestión, lo cual conlleva a que no haya un cumplimiento total de sus metas y al mismo tiempo no tener un control en cuanto a la colocación que deben tener por lo que sus clientes no cumplen con el tiempo establecido de pago de la cuota lo que ocasiona que se genere la mora respectiva.
- Se pudo constatar que no existe cumplimiento total de los objetivos planteados por parte de los oficiales de crédito, por lo que no se puede brindar un buen servicio a los clientes y esto puede ser causante de que ellos no se interesen por adquirir alguno de los créditos que la cooperativa ofrece.

4.2.2. Recomendaciones de las Encuestas

- Debe haber una sociabilización por parte de los directivos o administradores de la cooperativa en cuanto a los planes operativos, ya que en este se encuentra presente los objetivos, metas y estrategias que tiene la cooperativa para poder lograr una buena rentabilidad, pero sobre todo para poder posesionarse dentro de un buen segmento el cual le permitirá tener mayor cartera para otorgar créditos.
- Realizar el análisis y seguimiento por parte de la jefa de crédito para constatar que los oficiales de crédito cumplan con sus funciones al 100% ya que de esa forma realizan un buen trabajo y logran que los clientes se interesen por recurrir a los servicios que ofrece el departamento, de esa forma logrará cumplir más con sus metas de colocación.
- Se debe analizar una reestructuración de funciones sobre el trabajo que realizan los oficiales de crédito en categoría junior ya que si se logra constatar que lo realizan de la mejor manera se les puede asignar trabajos de otorgamiento de préstamos y de recuperación de cartera, y esto se vería beneficioso para la cooperativa ya que ellos pueden incentivar a los socios a que se interesen por recurrir a cualquier tipo de préstamo que ellos manejan.
- Al realizar una reestructuración de funciones los oficiales de crédito pondrán énfasis en cumplir con los indicadores de gestión, mismos que les permitirán conocer el nivel de cumplimiento que están teniendo y también tendrán un control sobre la mora que tiene cada uno de sus clientes, para de esa forma poder cumplir con sus metas al 100%.
- Se debe realizar una auditoría de gestión al departamento para constatar que se esté cumpliendo con todos los objetivos planteados con la finalidad de brindar un buen servicio a los clientes, pero sobre todo para ayudar con las metas de colocación mensual a cada oficial de crédito.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1. Tema de investigación

Auditoría de Gestión al departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

5.2. Institución

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

5.3. Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. Se encuentra ubicada en la Ciudad de Puyo Provincia de Pastaza, con su matriz localizada en el centro de la ciudad en las calles Atahualpa y General Villamil.

Figura 5. 1 Mapa de Ubicación de la Cooperativa



Fuente: Google maps
Elaborado por: Arboleda, Viviana

5.4. Antecedentes de la propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. es una institución financiera con 31 años de funcionamiento en la ciudad de Puyo, en donde ha logrado consolidarse como la entidad más importante para el desarrollo de los pequeños y grandes comerciantes de su localidad.

Se conoce que dentro de la institución no se está cumpliendo al 100% con los objetivos y metas planteados por el departamento de Crédito y Cobranza lo que atrae ciertos problemas en cuanto al otorgamiento de créditos y a la colocación de cartera, es por eso que es importante saber que la Auditoría de Gestión es un examen que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos y estrategias que mantiene la cooperativa, para de esa forma emitir recomendaciones que ayuden a la toma de decisiones.

5.5. Justificación

La investigación está enfocada en analizar la situación presente y futura de la Cooperativa por lo que se da la necesidad de aplicar una Auditoría de Gestión dentro del departamento de crédito y cobranzas para de esa forma examinar, corregir y perfeccionar el control interno de sus procesos para la correcta toma de decisiones, además de verificar el cumplimiento de los objetivos a través de una correcta planificación estratégica. De tal forma que con la aplicación de la Auditoría se busca optimizar recursos para la satisfacción interna y externa de la entidad buscando siempre la eficiencia, eficacia y economía en sus procesos, los mismos que ayudan al desarrollo de la Cooperativa.

5.6. Objetivos

5.6.1. Objetivo General

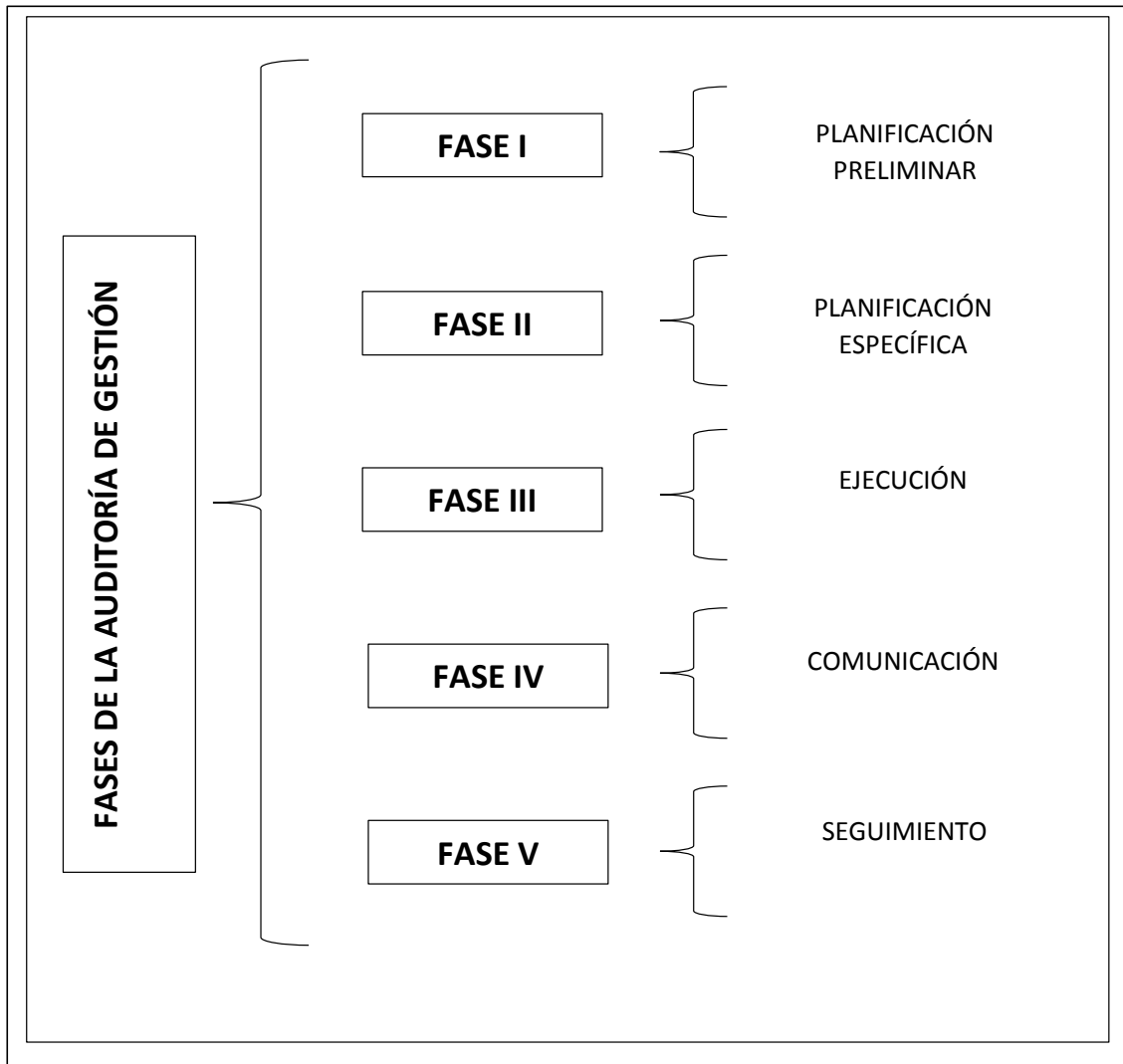
Aplicar una Auditoria de Gestión con el propósito de emitir recomendaciones que ayuden a la toma de decisiones dentro del departamento de Crédito y Cobranzas.

5.6.2. Objetivos Específicos

- Analizar las actividades, operaciones y procesos que se realizan en el departamento de crédito y cobranzas
- Realizar indicadores de gestión que permitan conocer si se da cumplimiento a las actividades, operaciones y procesos dentro del departamento.
- Emitir un informe con los hallazgos obtenidos en la auditoría realizada.

METODOLOGÍA

Figura 5. 2 Fases de Auditoría



Fuente: (Manual de Auditoria, 2001)

Elaborado por: Arboleda, Viviana

Índices de Auditoría

A	Auditoría
P	Planificación
P/P	Planificación Preliminar
Pr/A	Programa de auditoría
E	Ejecución
C	Comunicación
S	Seguimiento
H	Hallazgos
If	Informe final

Marcas de Auditoría

✓	Comprobado con documentos
✓✓	Cumple
X	No cumple
Y	Comprobante con requisitos completos
€	Sumatoria
I	Inspección Física
©	Verificado con registros
¥	Confrontado con libros
®	Notas aclaratorias
⊗	Sin comprobante

FASE I
PLANIFICACIÓN
PRELIMINAR



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo



CARTA INTRODUCTORIA

Dr. Edgar Acuña

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

Primeramente quiero expresarle el agradecimiento por parte de quienes somos parte de Arboleda y Asociados Firma Auditora por confiar en nuestro trabajo como institución y por permitirnos presentar la propuesta de auditoria de gestión que se va aplicar en el lapso de 6 meses contados a partir del 03 de agosto hasta el 18 de enero del 2019, el trabajo se efectuara de forma eficiente y eficaz con la finalidad de ayudar a la cooperativa en cuanto a la toma de decisiones para que de esa forma cumpla con los objetivos y metas planteadas dentro de su gestión.

Además, nuestros servicios tienen el fin de ayudar a la cooperativa a detectar errores que se cometan en cuanto al desarrollo de las actividades dentro del departamento de Crédito y Cobranzas con el propósito de emitir recomendaciones que ayuden al desenvolvimiento y cumplimiento de la planificación estratégica.

Reitero nuestro agradecimiento por confiar en nuestro servicio

Atentamente,

Viviana Arboleda
 Representante de Arboleda y Asociados

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------



FIRMA AUDITORA
viviarioledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo



DATOS DE LA EMPRESA A AUDITAR

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

DIRECCIÓN: Atahualpa y General Villamil

TELÉFONO: 032-883-041

RESPONSABLE

FIRMA AUDITORA: Arboleda y Asociados Firma Auditora

AUDITORA: Viviana Arboleda Escobar

TIPO DE AUDITORIA: De Gestión

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P1

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE
PASTAZA LTDA.

PLAN DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Objetivo: Conocer a la Cooperativa que se va a auditar.

N°	ACTIVIDADES	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Recopilar información de la Cooperativa a auditar	Vjae	P/A1-1
2	Realizar una entrevista a la jefa del departamento de Crédito y Cobranzas	Vjae	P/A1-2

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P/A 1-1

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

RECOPIRAR INFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA A AUDITAR

Objetivo: Conocer sobre la Cooperativa a auditar

N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR
1	Conocer la historia de la Cooperativa	P.P-1	vjae
2	Conocer la Filosofía Empresarial	P.P-2	vjae
3	Conocer el organigrama Institucional	P.P-3	vjae

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarjoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-1

INFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA A AUDITAR

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

DEPARTAMENTO A AUDITAR: Crédito y Cobranzas

DIRECCIÓN: Atahualpa y General Villamil, centro de la ciudad de Puyo.

TELÉFONO: 032-883-041

ANTECEDENTES



CACPE PASTAZA, es una institución financiera creada en 1986 como Cooperativa de Pequeños Comerciantes de Pastaza; en el año 1987 se funda como Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, cuyo objetivo es brindar a sus socios soluciones económicas que les permitan desarrollar sus actividades comerciales, enfocados principalmente en la microempresa, siempre enmarcados con responsabilidad social hacia la comunidad.

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarjoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-2

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

MISIÓN:

Satisfacer las necesidades financieras de nuestros socios y la comunidad, a través de productos y servicios financieros, de calidad, utilizando tecnología adecuada, personal calificado con valores éticos y comprometidos con la responsabilidad social.

VISIÓN:

En el año 2018, ser la mejor opción financiera en la región Amazónica y parte de la Sierra Central, que aporte al desarrollo del sector micro empresarial y a la comunidad, utilizando tecnología innovadora y haciendo responsabilidad social.

Valores corporativos

Honestidad: expresado a través del trabajo con absoluta transparencia.

Responsabilidad: a través de la actividad en equipo que buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para los clientes.

Lealtad Interna y Externa: la primera en el manejo reservado y objetivo de la información, la segunda en incentivar la confianza de los socios y cliente.

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarjoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P/A1-2

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

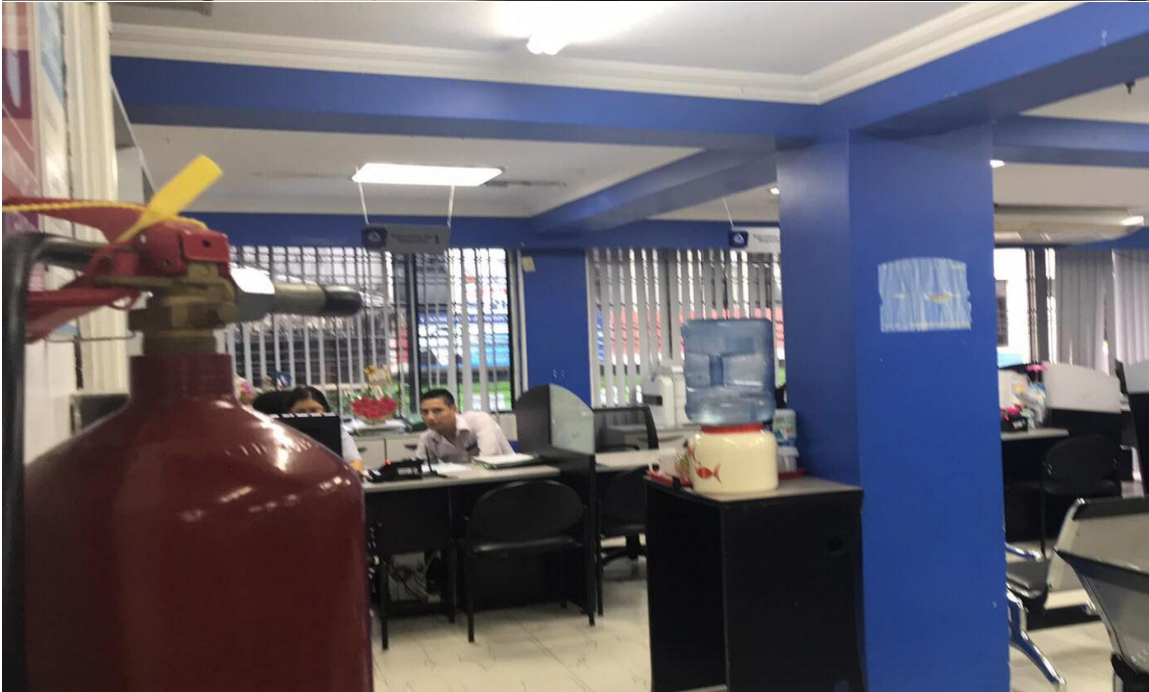
ENTREVISTA A LA JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Objetivo: Recabar información sobre la gestión que realiza dentro del departamento

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR
1	Conocer el trabajo que realizan los asesores de crédito	P.P-2	vjae
2	Realizar una entrevista a la jefa del departamento de crédito y cobranzas.	P.P-2.1	vjae
3	Recopilar documentos del departamento de crédito para ejecutar la Auditoría	P.P-2.2	vjae

Elaborado por:	Revisado por:
V.A	D.B

CONOCER EL TRABAJO QUE REALIZAN LOS ASESORES DE CRÉDITO



Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarjoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-2.1
 1/2

ENTREVISTA A LA JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

1. Cuál es su nombre y cuantos años está ejerciendo el cargo de jefa de crédito

Soy Johana Mendoza y he estado ejerciendo el puesto como jefa en el área de crédito hace 4 años y medio.

2. Se cumple con los objetivos planteados por el departamento de crédito.

Si se cumplen ya que trabajamos bajo un presupuesto y una planificación de colocación mensual e incluso de recuperación de la cartera lo que nos ha permitido tener resultados importantes en el 2017 ya que tenemos superado el 100% de los niveles de colocación.

3. Dispone de manuales internos para el otorgamiento de créditos.

Si, contamos con el manual de crédito y cobranzas; el manual específico del área de cobranzas y trámites judiciales y con el manual de la metodología de créditos agropecuarios.

4. Qué tipo de análisis realizan a los clientes para otorgarles el crédito.

Nosotros basamos nuestro análisis en las 5Cs de créditos que son: Capacidad, Carácter, Colateral, Condiciones, Capital; aparte de eso aplicamos nuestra metodología de visita "IN SITU" que es en los negocios específicos de los socios ya que tenemos la mayor parte de la cartera, es decir que el 67% de esta es dada a microempresarios y es por eso que aplicamos la metodología de evaluar en su entorno el proceso del crédito, en este caso si cumplen con todas las condiciones y son favorables en su entorno para poder otorgar el préstamo

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------



FIRMA AUDITORA
 viviारboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-2.1
 2/2

5. De qué forma se comunica a los deudores que el plazo de pago esta por vencer.

Realmente cuando el socio firma sus condiciones del crédito nosotros le entregamos su tabla de amortización, esta ellos la conocen como su carta y sus fechas de pago, sin embargo no existe una metodología de que un día antes nosotros le demos a conocer al socio, sino más bien un día después de que su crédito no ha sido cancelado y quedo moroso nosotros le hacemos llegar a través de mensaje de texto durante los primeros 5 días cuanto es lo que debe para que se acerque a cancelar, si luego de eso no cancela ya se siguen otros procesos de recuperación como: llamadas telefónicas, visitas a sus domicilios o lugares de trabajo.

6.Cuál es la gestión realizada por Ud., sobre la gestión para recuperación de cartera.

En primera instancia el oficial de crédito se encarga de los socios normales en una concesión, ellos manejan los créditos hasta los 30 días después de eso ya se complica porque estamos hablando de 2 cuotas vencidos y ahí es cuando me piden el apoyo y ahí es cuando yo hago llamadas telefónicas, coordino visitas con los socios para poder motivar a la recuperación o pago de los créditos, también trabajo junto con el área de cobranzas judicial y con ellos llegamos acuerdos con los socios, entonces ellos vienen y solicitan una forma de pago y se les hace un acuerdo de pago conciliatorio y de acuerdo a eso se pasa al área de cobranzas, entonces no se pierde el contacto con el socio sino más bien la vinculación es en todas las instancias incluso si se encontrara en trámite judicial nosotros podríamos llegar hacer algún tipo de acuerdo para evitar más gastos judiciales.

Elaborado por:	Revisado por:
V.A	D.B



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-2.2

RECOPIRAR DOCUMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

N°	DOCUMENTOS	MARCAS
1	Carpetas de socios aceptadas	✓
2	Carpetas de los créditos receptados hasta el mes de diciembre 2017	✓
3	Seguimiento a los créditos otorgados	✓
4	Manual de crédito del departamento	✓
5	Manual de gestión de cobranzas	✓

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------

FASE II
PLANIFICACIÓN
ESPECÍFICA



FIRMA AUDITORA
 viviarmoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-3

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE
 PASTAZA LTDA.**

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA			
ENTIDAD:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTA.		
AUDITORIA DE GESTIÓN A:	DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	PERIODO:	Segundo semestre 2018
ELABORADO POR:	Viviana Arboleda Escobar	FECHA:	
REVISADO POR:	Ing. Danilo Bombón	FECHA:	
REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA			
FECHA DE INTERVENCIÓN:		FECHA ESTIMADA:	
Plan de trabajo Inicio de la Auditoría en la Cooperativa Finalización de la Auditoría en la Cooperativa Emisión del informe final			
EQUIPO MULTIDICPLINARIO			
AUDITOR:	Viviana Arboleda Escobar		
SUPERVISOR:	Ing. Danilo Bombón		
FASES A REALIZAR			
FASE I Planificación Preliminar FASE II Planificación Especifico FASE III Ejecución FASE IV Comunicación FASE V Seguimiento			
ENFOQUE DE LA AUDITORA			
Información General de la Cooperativa			
-Misión -Visión -Valores -Organigrama			
OBJETIVOS			
OBJETIVO GENERAL			
Aplicar una Auditoria de Gestión con el propósito de emitir recomendaciones que ayuden a la toma de decisiones dentro del departamento de Crédito y Cobranzas.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
Analizar las actividades que se realizan en el departamento de Crédito y Cobranzas			
Realizar indicadores de gestión que permitan conocer si se da cumplimiento a los procesos y actividades dentro del departamento.			
Emitir un informe con los hallazgos obtenidos en la auditoría realizada.			
		Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B

FASE III EJECUCIÓN



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P2

EJECUCIÓN

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

PLAN DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Objetivo: Conocer a la Cooperativa que se va a auditar.

N°	ACTIVIDADES	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Conocer la Normativa de la Cooperativa	Vjae	P/A3-1
2	Analizar los procesos del departamento de Créditos y Cobranzas	Vjae	P/A3-2
3	Conocer los aspectos importantes del departamento de Crédito y Cobranzas	Vjae	P/A3-3
4	Evaluación del personal de créditos	Vjae	P/A3-4
5	Analizar los indicadores de Gestión del departamento	Vjae	P/A3-5
6	Analizar el estilo de Gestión de la Gerencia	Vjae	P/A3-6
7	Elaborar el informe de auditoría de gestión	Vjae	P/A3-7

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarioledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P/A3-1

EJECUCIÓN

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

CONOCER LA NORMATIVA DE LA COOPERATIVA

Objetivo: Analizar la Normativa de la Cooperativa

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR
1	Conocer la normativa externa aplicada en la Cooperativa.	P.P-5	vjae
2	Conocer la normativa interna aplicada en la Cooperativa.	P.P-6	vjae
3	Análisis de la normativa aplicada en la cooperativa	P.P-7	vjae

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarioledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-5

CONOCER LA NORMATIVA EXTERNA APLICADA EN LA COOPERATIVA

N°	NORMATIVA EXTERNA	APLICACIÓN	MARCAS
1	Código Orgánico Monetario y Financiero	Todos los departamentos	✓
2	Junta Política y Regulación Monetaria y Financiera	Todos los departamentos	✓
3	Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	Todos los departamentos	✓
4	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)	Todos los departamentos	✓

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-6

CONOCER LA NORMATIVA INTERN APLICADA EN LA COOPERATIVA

N°	NORMATIVA EXTERNA	APLICACIÓN	MARCAS
1	Reglamento interno	Todos los departamentos	✓
2	Estatuto de la CACPE Pastaza 2013	Todos los departamentos	✓
3	Manual de crédito Segmentación 2	Departamento de Crédito y Cobranzas	✓
4	Manual de Gestión de Cobranzas	Departamento de Crédito y Cobranzas	✓
5	Resoluciones	Departamento de Crédito y Cobranzas	✓

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo



ANÁLISIS DE LA NORMATIVA APLICADA EN LA COOPERATIVA

Como toda entidad financiera la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. se encuentra regulada por varios organismos externos que son:

- La SEPS que es el organismo que se encarga de supervisar y controlar la solidez y el correcto funcionamiento de fortalecer la gestión de la cooperativa en beneficio de sus socios y la comunidad.
- Código Orgánico Monetario y Financiero quien busca fomentar el trabajo y la generación de riquezas mediante la rendición de cuentas que rige su sistema con la finalidad de fomentar liquidez para el desarrollo de la cooperativa.

Además de ello para mantenerse dentro de su estatus el cual es el Segmento 2 la cooperativa cuenta con sus propios reglamentos y estatutos en los cuales a determinado directrices que le ayudan a cumplir con todas sus obligaciones. Por tanto, podemos ver que la cooperativa cumple con los parámetros establecidos por los organismos reguladores, ya que cuenta con una estructura interna, integración del patrimonio y con una orientación de los servicios financieros, los cuales le ayudaran para brindar a sus socios servicios financieros de calidad.

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarioledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P/A3-2

EJECUCIÓN
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE
PASTAZA LTDA.
PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

ANALIZAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Objetivo: Conocer el trabajo que realizan en el departamento de crédito a través de diagramas de flujo.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR
1	Elaborar un flujo grama de procesos de Otorgamiento (Promoción)	P.P-8	vjae
2	Flujo grama de procesos de Otorgamiento (Recepción de solicitudes)	P.P-8.1	vjae
3	Flujo grama de procesos de Otorgamiento (Verificación)	P.P-8.2	vjae
4	Flujo grama de procesos de Otorgamiento (Análisis-Evaluación)	P.P-8.3	vjae
5	Flujo grama de procesos de Otorgamiento (Aprobación)	P.P-8.4	vjae
6	Flujo grama de procesos de Otorgamiento (Instrumentación)	P.P-8.5	vjae
7	Flujo grama de procesos de Otorgamiento (Desembolso)	P.P-8.6	vjae
8	Flujo grama de procesos de Otorgamiento (Archivo)	P.P-8.7	vjae
9	Flujo grama de procesos de Seguimiento	P.P-8.8	vjae
10	Flujo grama de procesos de Recuperación	P.P-8.9	vjae

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8 1/2

Flujo grama de procesos de Otorgamiento (Promoción)

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Subproceso:	OTORGAMIENTO		
Microproceso:	Promoción e Información		
Número de Revisión:	3	Código:	PO CRE 002 0001 0001
Fecha:	19/11/2010	Fecha de actualización:	21/08/2015
Objetivo:	Promocionar e informar al socio o cliente sobre los requisitos de crédito		Páginas: 1/2
Alcance: Desde disponer del material promocional, hasta llegar con la información al socio o cliente.			Dueño del Proceso: Ejecutivo de Crédito

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<p>INICIO</p> <p>Capacitar y mantener actualizada la información de los requisitos y productos de la Cooperativa</p> <p>Promocionar en los negocios y en las oficinas de la Cooperativa los productos crediticios que ofrece</p> <p>Revisar el Registro de Datos Crediticio, mediante el uso de la aplicación móvil EQUIFAX.</p> <p>Calificación A1 a B2?</p> <p>Si: Preguntar si es socio o no de la Cooperativa</p> <p>¿Es socio?</p> <p>Si: Cuenta Activa?</p> <p>NO: ACTIVACIÓN DE CUENTA</p> <p>Si: PROCESO APERTURA</p> <p>No: Se da por terminada la promoción.</p> <p>Solicitar la apertura De una cuenta en la cooperativa</p>	<p>- Jefe de Crédito - Marketing</p> <p>- Ejecutivo de Crédito - Promotor</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p>	<p>Material publicitario</p> <p>Registro de Datos Crediticios</p>	<p>Material publicitario - Información del socio o cliente</p>	<p>- Socio o cliente informado</p>	<p>La promoción lo realizan los Ejecutivos de Crédito</p>	

REVISADO POR: GERENTE GENERAL

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviארboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8 2/2

Subproceso: OTORGAMIENTO		TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)	
Microproceso: Promoción e Información			
Número de Revisión: 3			
Fecha: 19/11/2010	Fecha de actualización: 21/08/2015	Código: PO CRE 002 0001 0001	
Objetivo: Promocionar e informar al socio o cliente sobre los requisitos de crédito		Páginas: 2/2	
Alcance: Desde disponer del material promocional, hasta llegar con la información al socio o cliente.		Dueño del Proceso: Ejecutivo de Crédito	

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
	<p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p>	<p>Certificado de no adeudar</p> <p>Requisitos de créditos</p> <p>Generar el anexo 1</p> <p>Solicitud de Crédito</p>		Solicitud de Crédito		

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 89

P.P-8.1

FLUJO GRAMA DE PROCESOS DE OTORGAMIENTO (RECEPCIÓN DE SOLICITUDES)

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Subproceso:	OTORGAMIENTO		
Microproceso:	Recepción de solicitudes y documentos		
Número de Revisión:	3	Código:	PO CRE 002 0001 0002
Fecha:	19/11/2010	Fecha de actualización:	26/02/2013
Objetivo:	Receptar la documentación que sustenta el crédito		Páginas: 1/1
Alcance:	Desde recibir la documentación del socio, hasta planificar la inspección		Dueño del Proceso: Ejecutivo de crédito

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
	<p>-Ejecutivo de Crédito</p> <p>-Ejecutivo de Crédito</p> <p>-Ejecutivo de Crédito</p> <p>-Ejecutivo de Crédito</p>	<p>Documentación requerida</p> <p>Bitácora</p>	<p>Documentación de respaldo del crédito</p>	<p>Coordinación de la inspección</p>		

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------

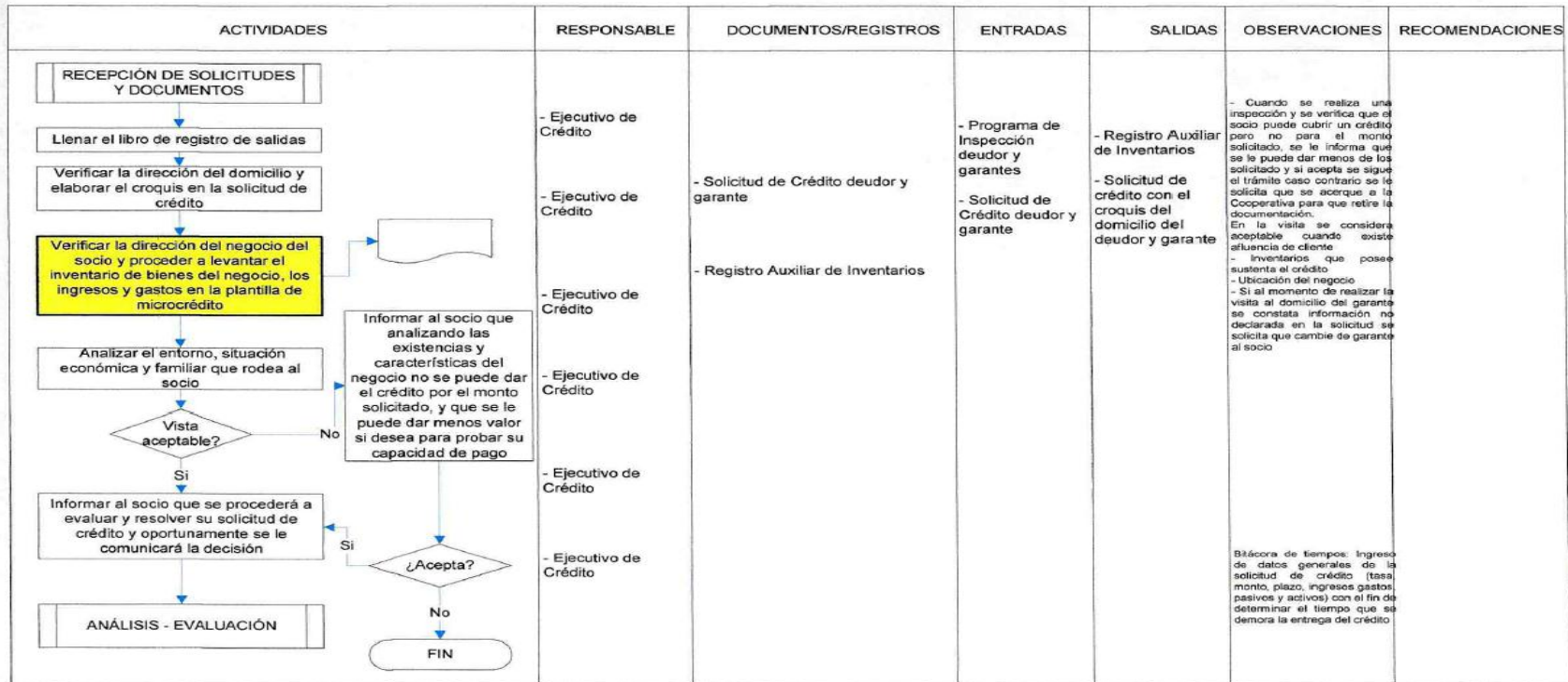


FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.2

FLUJO GRAMA DE PROCESOS DE OTORGAMIENTO (verificación)

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Subproceso:	OTORGAMIENTO		
Microproceso:	Verificación de Información		
Número de Revisión:	2	Fecha de actualización:	26/02/2013
Fecha:	15/10/2007	Código:	PO CRE 002 0001 0003
Objetivo: Verificar las direcciones de domicilios y/o negocio del deudor y garante para constatar la información declarada en la solicitud de crédito y para realizar el levantamiento de la información del negocio		Páginas:	1/1
Alcance: Desde verificar direcciones, hasta evaluar previamente la capacidad de pago del socio.		Dueño del Proceso: Oficial de crédito	



REVISADO POR: GERENTE GENERAL

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.3 1/2

FLUJO GRAMA DE PROCESOS DE OTORGAMIENTO (Análisis-Evaluación)

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)	
Subproceso: OTORGAMIENTO	Código: PO CRE 002 0001 0004
Microproceso: Análisis - Evaluación	Páginas: 1/2
Número de Revisión: 3	Dueño del Proceso: Oficial de crédito e Instancia de Aprobación
Fecha: 09/07/2009	Fecha de actualización: 26/02/2013
Objetivo: Realizar una buena evaluación del crédito para no tener problemas en la recuperación y brindar asesoramiento en el negocio para que su situación económica sea rentable	
Alcance: Desde evaluar técnicamente el crédito, hasta aprobar el crédito.	

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<p style="text-align: center;">VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN</p> <p style="text-align: center;">Tipo de garantía</p> <p style="text-align: center;">Hipotecaria</p> <p style="text-align: center;">Quirografaria</p> <p>Proceder a llenar en la plantilla de Microcrédito los datos recabados de la Inspección, del registro auxiliar de inventarios para que genere los balances y el flujo de caja y enlazar la información con la solicitud de crédito en los campos de USO CACPE</p> <p>Marcar en la solicitud de crédito la verificación de la Matriz de investigación crediticia</p> <p>Actualizar la solicitud de crédito en el sistema en base a la nueva información recopilada</p> <p>Ingresar al programa de Modelo de Comportamiento o al Modelo de Origenación (Score interno cooperativas)</p> <p>Ingresar los datos del socio</p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p>	<p>- Estado Económico</p> <p>- Hoja consolidada de la Central de Riesgos</p> <p>- Solicitud de Crédito</p> <p>- Anexo 1: Cronograma de transparencia</p> <p>- Reporte de Ratios</p>	<p>- Solicitud de Crédito</p> <p>- Anexo 1: Detalle de Comisión por línea de crédito</p> <p>- Estado Económico</p> <p>- Buró de Crédito</p> <p>- Ratios</p>	<p>- Análisis y resoluciones del crédito por las diferentes instancias aprobada o negada</p>	<p>La información que se ingresa en el ratios corresponde a las cargas familiares, los gastos en alimentación, servicios básicos, etc. Para calificar el riesgo de Crédito.</p> <p>A1 A2 A3 B1 B2 C D E</p> <p>En la Cooperativa se acepta un crédito hasta cuando es de riesgo potencial.</p>	

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviारboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.3 2/2

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)	
Subproceso: OTORGAMIENTO	Código: PO CRE 002 0001 0004
Microproceso: Análisis - Evaluación	Páginas: 2/2
Número de Revisión: 3	Dueño del Proceso: Ejecutivo de Crédito
Fecha: 09/07/2009	Fecha de actualización: 26/02/2013
Objetivo: Realizar una buena evaluación del crédito para no tener problemas en la recuperación y brindar asesoramiento en el negocio para que su situación económica sea rentable	
Alcance: Desde evaluar técnicamente el crédito, hasta aprobar el crédito.	

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
	<p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo Operativo</p>			<p>- Análisis y resoluciones del crédito por las diferentes instancias aprobada o negada</p>		

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------

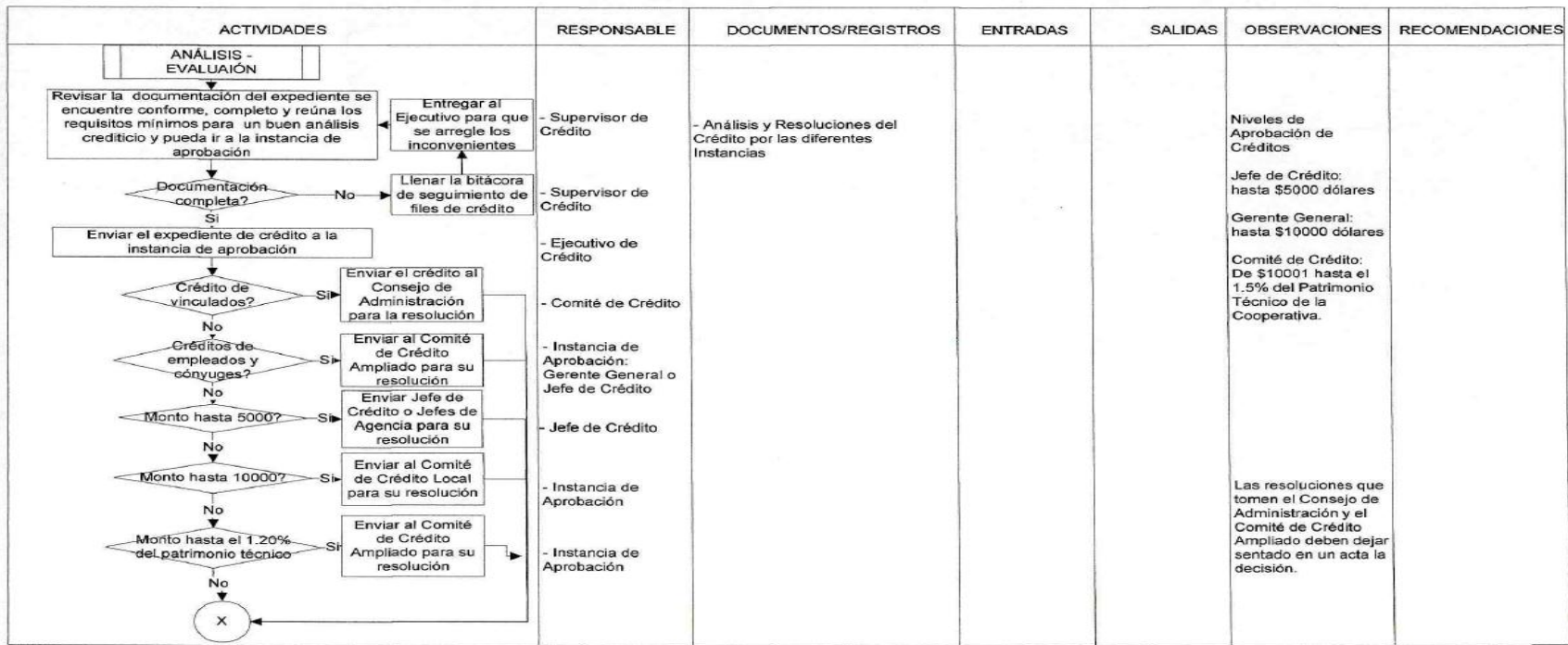


FIRMA AUDITORA
 viviarioledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.4 1/2

FLUJO GRAMA DE PROCESOS DE OTORGAMIENTO (Aprobación)

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)					
Subproceso:	OTORGAMIENTO				Código: PO CRE 002 0001 0005
Microproceso:	Aprobación				Páginas: 1/2
Número de Revisión:	3				Dueño del Proceso: Instancia de Aprobación
Fecha:	09/07/2009	Fecha de actualización:	26/02/2013		
Objetivo:	Aprobar el crédito con estabilidad y garantía de la capacidad de pago				
Alcance: Desde aprobar el crédito, hasta instrumentar.					



REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarjoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.4 2/2

TECNOLOGIA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Subproceso: OTORGAMIENTO			
Microproceso: Aprobación			
Número de Revisión: 3		Código: PO CRE 002 0001 0005	
Fecha: 09/07/2009	Fecha de actualización: 26/02/2013	Páginas: 2/2	
Objetivo: Aprobar el crédito con estabilidad y garantía de la capacidad de pago		Dueño del Proceso: Instancia de Aprobación	
Alcance: Desde aprobar el crédito, hasta instrumentar.			

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD X((X)) --> D{Crédito Aprobado?} D -- Si --> I1[Informar al socio la aprobación del Crédito] I1 --> INSTR[INSTRUMENTACIÓN] D -- No --> I2[Informar al socio los motivos de la negación] I2 --> FIN([FIN]) </pre>	<p>-Ejecutivo de Crédito</p> <p>-Ejecutivo de Crédito</p>	<p>- Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes Instancias</p>			<p>La solicitud de crédito que se edita, se vincula con el número de solicitud de crédito generado al momento de ingresar la bitácora de tiempo</p>	

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------

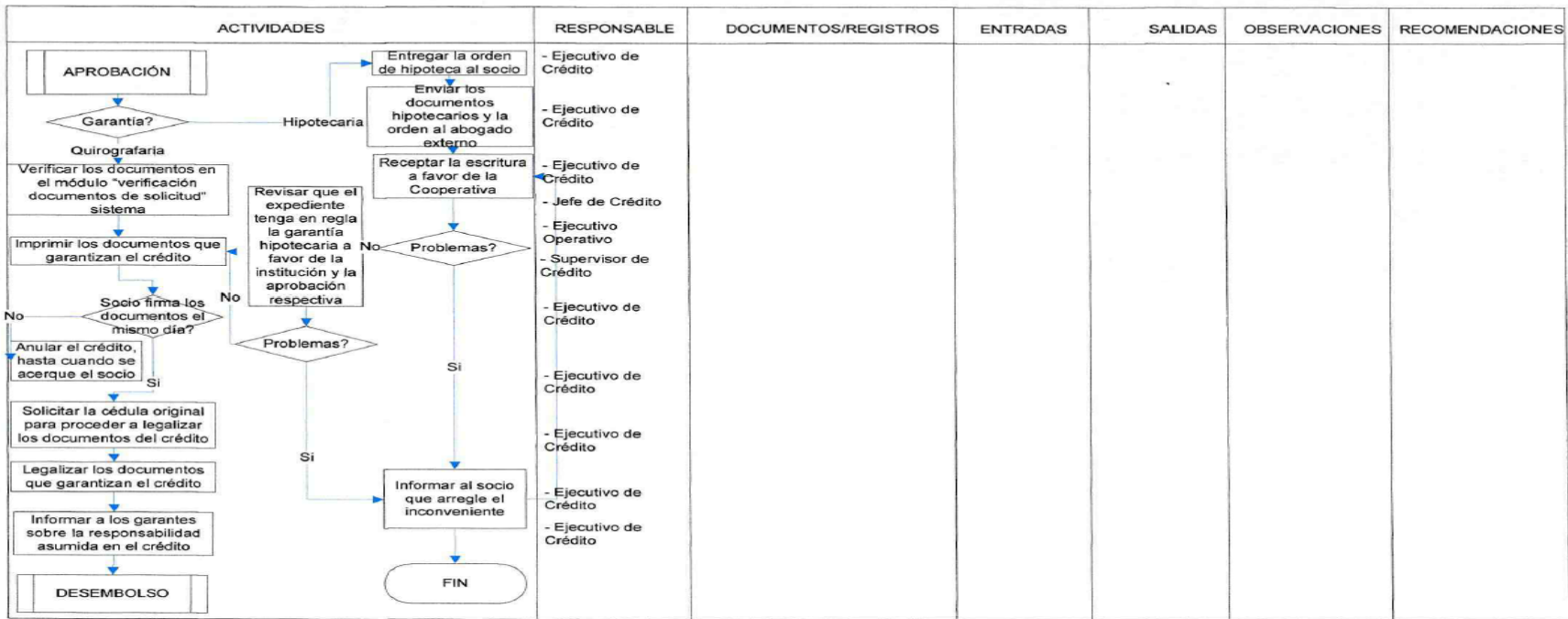


FIRMA AUDITORA
 viviarjoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.5

FLUJO GRAMA DE PROCESOS DE OTORGAMIENTO (Instrumentación)

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Subproceso:	OTORGAMIENTO		
Microproceso:	Instrumentación		
Número de Revisión:	3	Fecha de actualización:	26/02/2013
Fecha:	09/07/2009		
Objetivo:	Aprobar el crédito con estabilidad y garantía de la capacidad de pago		
Alcance:		Desde aprobar el crédito, hasta instrumentar.	
		Código:	PO CRE 002 0001 0006
		Páginas:	1/1
		Dueño del Proceso:	Instancia de Aprobación



REVISADO POR: GERENTE GENERAL

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------



FIRMA AUDITORA
 vivirboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.6

FLUJO GRAMA DE PROCESOS DE OTORGAMIENTO (Desembolso)

TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)			
Subproceso:	OTORGAMIENTO		
Microproceso:	Desembolso		
Número de Revisión:	3	Fecha de actualización:	26/02/2013
Objetivo:	Aprobar el crédito con estabilidad y garantía de la capacidad de pago		Código: PO CRE 002 0001 0007
Alcance:	Desde aprobar el crédito, hasta instrumentar.		Páginas: 1/1
			Dueño del Proceso: Instancia de Aprobación

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Ejecutivo de Crédito - Jefe de Crédito - Asistente de Secretaria - Gerencia General - Asistente de Secretaria 					

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

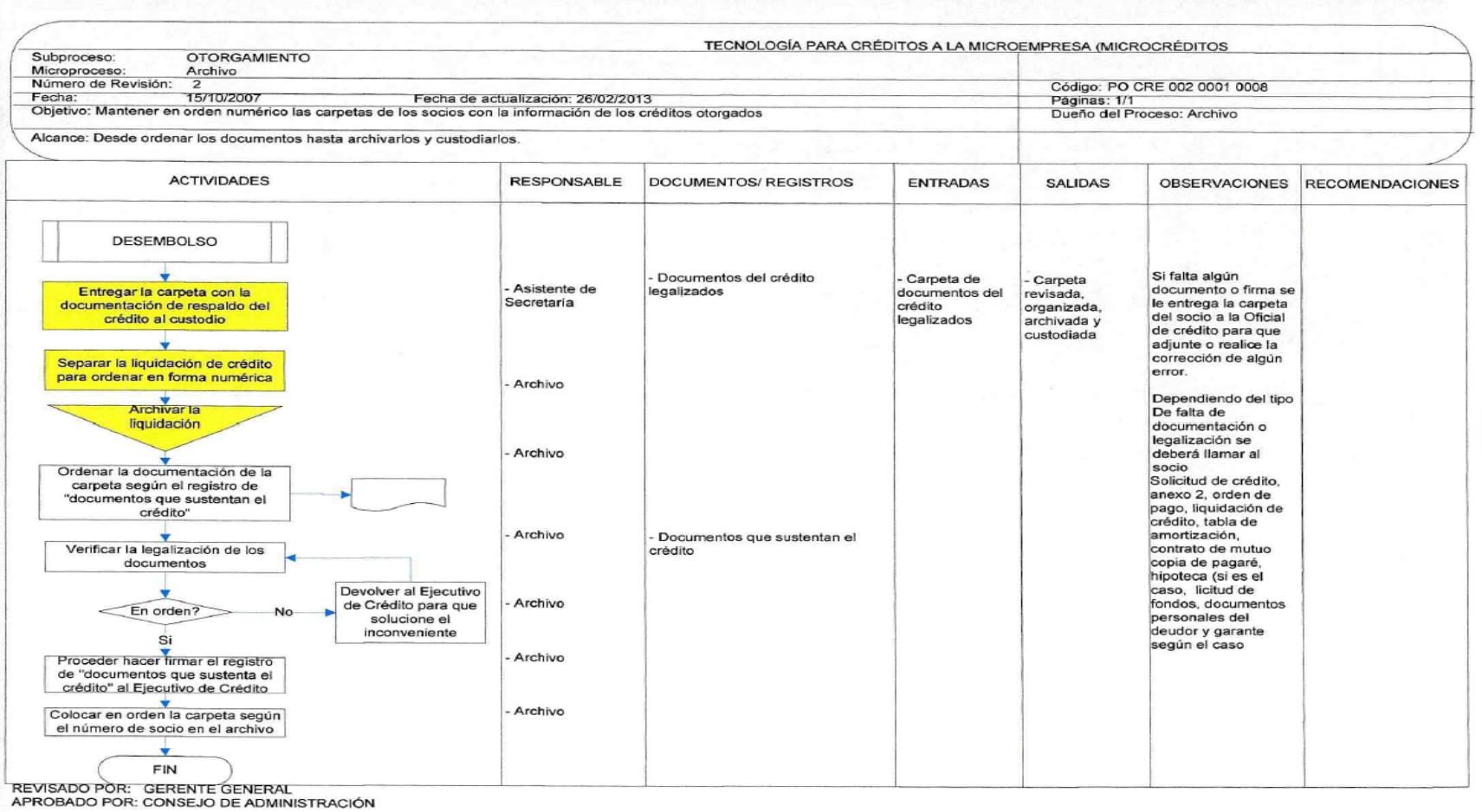
Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarjoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.7

FLUJO GRAMA DE PROCESOS DE OTORGAMIENTO (Archivo)



Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------

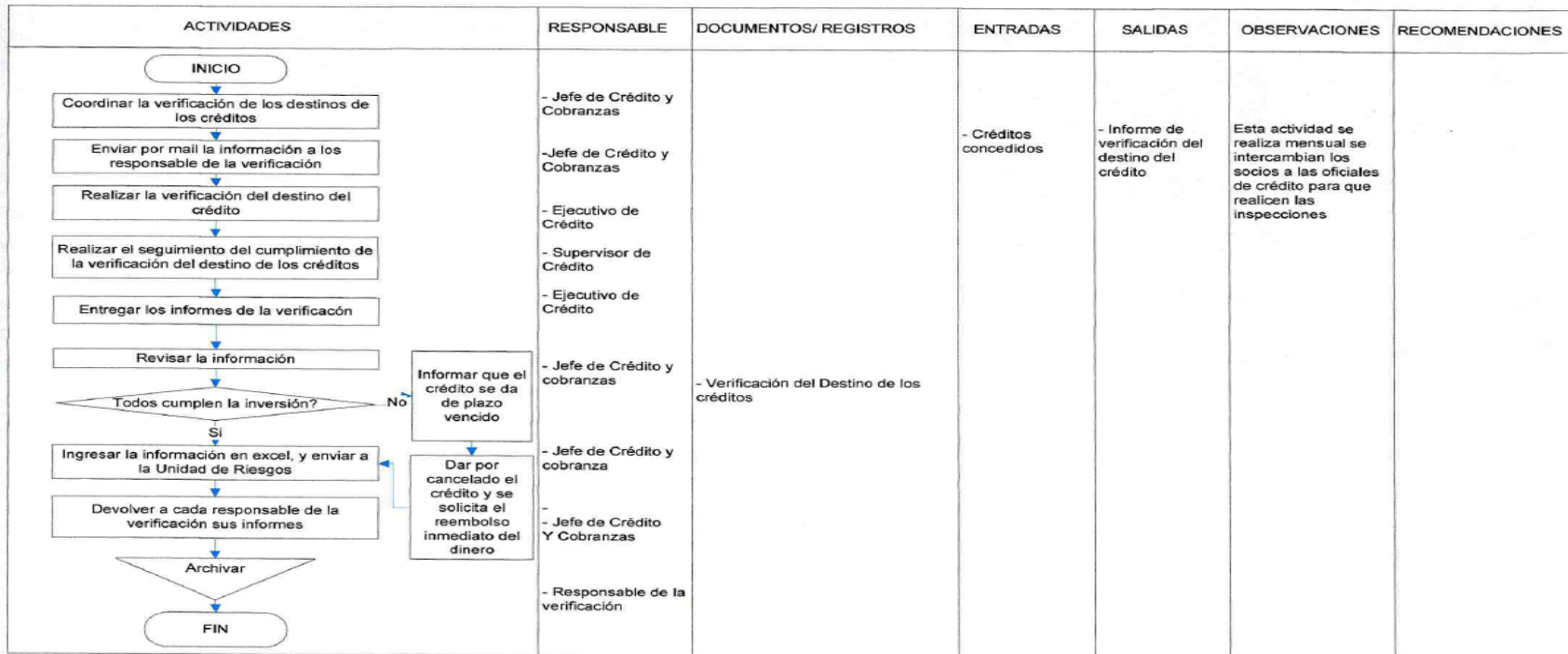


FIRMA AUDITORA
 viviारboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.8

FLUJO GRAMA DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO

Subproceso: SEGUIMIENTO		TECNOLOGÍA PARA CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA (MICROCRÉDITOS)	
Microproceso:		Código: PO CRE 002 0001 0009	
Número de Revisión: 1	Fecha: 15/10/2007	Fecha de actualización: 26/02/2013	Páginas: 1/1
Objetivo: Verificar que el socio invirtió el crédito para lo que solicitó		Dueño del Proceso: Jefe de Crédito y Cobranzas	
Alcance: Desde seleccionar una muestra hasta verificar la inversión del crédito.			



REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.9 1/5

FLUJO GRAMA DE PROCESOS DE RECUPERACIÓN

Subproceso: RECUPERACIÓN		GESTIÓN DE COBRANZA	
Microproceso: 1		Código: PO CRE 002 0001 0010	
Fecha: 08/07/2013		Páginas: 1/5	
Objetivo: Realizar la gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa		Dueño del Proceso: Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas	
Alcance: Desde gestionar la cobranza del crédito hasta recuperar la cartera o enviarla a recuperación vía judicial			

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<p>INICIO</p> <p>Generar el anexo de cartera por vencer para recordar al socio la fecha en que debe acercarse a cancelar el crédito (vía sms)</p> <p>¿Cancela el socio?</p> <p>Si → FIN</p> <p>No ↓</p> <p>Generar el anexo de cartera por pagar de 1 a 5 días para enviar por mensaje al socio que se encuentra impaga la cuota del crédito con 1 día.</p> <p>¿Canceló el socio?</p> <p>Si → Recibir el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío del mensaje por gestión de cobranza</p> <p>No ↓</p> <p>Enviar los mensajes recordatorios de las cuotas impaga hasta el 5to día</p> <p>¿Canceló?</p> <p>Si → Recibir el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío del mensaje por gestión de cobranza</p> <p>No ↓</p> <p>Generar el reporte de los créditos impagos de 6 días, para realizar llamadas telefónicas a los deudores y garantes, por el Asistente Operativa de Crédito</p> <p>FIN</p> <p>X</p>	<p>- Ejecutivo Operativo</p> <p>- Ejecutivo Operativo</p> <p>- Cajero</p> <p>- Ejecutivo Operativo</p> <p>- Cajero</p> <p>- Asistente Operativo de Crédito</p>	<p>Anexo de Cartera por vencer</p> <p>Anexo de cartera por pagar de 1 a 5 días</p> <p>Recibo de pago</p> <p>Recibo de pago</p> <p>Reporte de los créditos impagos de 6 días</p>	<p>Anexo de Cartera por vencer</p>		<p>La generación del archivo de cartera por vencer se lo hace 1 día antes de la fecha de vencimiento de la cuota del crédito</p> <p>Este seguimiento se debe realizar por el supervisor de crédito conjuntamente con el Oficial de Crédito</p>	

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.9 2/5

GESTIÓN DE COBRANZA	
Subproceso: RECUPERACIÓN	Código: PO CRE 002 0001 0010
Microproceso:	Páginas: 2/5
Número de Revisión: 1	
Fecha: 07/08/2013	Dueño del Proceso: Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas
Objetivo: Realizar la gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa	
Alcance: Desde gestionar la cobranza del crédito hasta recuperar la cartera o enviarla a recuperación vía judicial	

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<p>(X)</p> <p>¿Cancela el socio?</p> <p>Si → Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío de los mensajes y de la llamada telefónica por gestión de cobranza</p> <p>No → Generar el reporte de 7 o más días de vencido, que no se a podido recuperar por los procesos anteriores.</p> <p>Elaborar la Notificación N° 1, que es entregada por el Ejecutivo de Crédito al Deudor y Garante en su domicilio o trabajo.</p> <p>¿Canceló el socio hasta el día 14 ?</p> <p>Si → Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío de los mensajes, de la llamada telefónica y de la notificación, por gestión de cobranza</p> <p>No → Elaborar la Notificación N° 2, que es entregada por el Ejecutivo de Crédito al Deudor y Garante en su domicilio o trabajo.</p> <p>¿Canceló el socio hasta el 29 día ?</p> <p>Si → Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío de los mensajes, de la llamada telefónica, de la notificación, y de la visita personalizada por gestión de cobranza</p> <p>No → (Y)</p> <p>FIN</p>	<p>- Cajero</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Cajero</p> <p>- Ejecutivo de Crédito</p> <p>- Cajero</p>	<p>Comprobante de pago</p> <p>Reporte de 7 o más días de vencido</p> <p>Notificación N° 1</p> <p>Comprobante de pago</p> <p>Notificación N° 2</p> <p>Comprobante de pago</p>		<p>-Recuperación del crédito</p> <p>-Recuperación del crédito</p>	<p>La notificación detalla en Numero de Socio, Nombres y Apellidos, el valor impago, el número de dividendos adeudados y el plazo para su pago.</p> <p>Realizar visitas de cobranzas</p> <p>Las notificaciones, se las realiza hasta 3 veces, la primera notificación al 7mo día de la cuota impaga, la segunda notificación es al 15avo día de la cuota impaga, la tercera notificación al 30 avo día; y, la cuarta notificación a los 60 días.</p>	

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.9 3/5

GESTIÓN DE COBRANZA	
Subproceso: RECUPERACIÓN	Código: PO CRE 002 0001 0010
Microproceso:	Páginas: 3/5
Número de Revisión: 1	
Fecha: 07/08/2013	Dueño del Proceso: Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas
Objetivo: Realizar la gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa	
Alcance: Desde gestionar la cobranza del crédito hasta recuperar la cartera o enviarla a recuperación vía judicial	

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD Y((Y)) --> A[Elaborar la Notificación N° 3, que es entregada por el Ejecutivo de Crédito al Deudor y Garante en su domicilio o trabajo.] A --> B{¿Canceló el socio hasta el 59 día?} B -- Si --> C[Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío de los mensajes, de la llamada telefónica, de la notificación, por gestión de cobranza] C -- SI --> D((FIN)) B -- No --> E[El 60avo día de vencido Elaborar la Notificación N° 4, que es la extra judicial entregada por el Ejecutivo de Crédito al Deudor y Garante en su domicilio o trabajo.] E --> F{¿Canceló el socio?} F -- Si --> G[Receptar el pago en ventanilla y cobrar el valor del envío de los mensajes, de la llamada telefónica, de la notificación, por gestión de cobranza] G -- SI --> H((FIN)) F -- No --> Z((Z)) </pre>	- Ejecutivo de Crédito - Cajero - Ejecutivo de Crédito - Cajero	Notificación N° 3 Comprobante de pago Notificación N° 4 Comprobante de pago	- Anexos de las visitas que se realiza a cada Socio, por parte del Ejecutivo de Crédito - Anexos de las visitas que se realiza a cada Socio, por parte del Ejecutivo de Crédito	-Recuperación del crédito -Recuperación del crédito		

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarmoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.9 4/5

Subproceso: RECUPERACIÓN	GESTIÓN DE COBRANZA
Microproceso: Número de Revisión: 1 Fecha: 07/08/2013	Código: PO CRE 002 0001 0010 Páginas: 4/5
Objetivo: Realizar la gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa	Dueño del Proceso: Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas
Alcance: Desde gestionar la cobranza del crédito hasta recuperar la cartera o enviarla a recuperación vía judicial	

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTRO	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivo de Crédito - Área de Cobranza - Cajero - Área de Cobranza - Comité de Crédito - Área de Cobranza, con la ayuda del Abogado 	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de créditos impagos desde 90 días en adelante - Notificación Extrajudicial - Anexos de las visitas que se realiza a cada Socio, por parte del Área de Cobranzas - Comprobante de pago - Expediente de crédito - Anexo de las visitas realizadas por el Ejecutivo de Crédito, y Área de Cobranzas - Listado de Créditos que se enviara a tramite judicial. 		<ul style="list-style-type: none"> - Envío de expedientes -Recuperación del crédito 		<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un anexos de las visitas que se realiza a cada Socio, por parte del Área de Cobranzas. - El listado de Créditos que se enviara a tramite judicial, lo realizara el Secretario del Comité de Crédito el cual será enviado por correo al Área de Cobranzas

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-8.9 5/5

GESTIÓN DE COBRANZA	
Subproceso: RECUPERACIÓN	
Microproceso:	
Número de Revisión: 1	Código: PO CRE 002 0001 0010
Fecha: 07/08/2013	Páginas: 5/5
Objetivo: Realizar la gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa	Dueño del Proceso: Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas
Alcance: Desde gestionar la cobranza del crédito hasta recuperar la cartera o enviarla a recuperación vía judicial	

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/ REGISTRO	ENTRADAS	SALIDAS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
	<p>- Área de Cobranzas</p> <p>- Área de Cobranzas</p> <p>- Área de Cobranzas</p> <p>- Área de Cobranzas</p>	<p>- Copias de la Cédulas, copias de las escrituras de terreno, y vehículos</p> <p>- Copias del Expediente de crédito</p> <p>-Oficio de Secretaria</p> <p>- Oficio de entrega de pagares originales, para el envío a tramite judicial</p>	<p>- Pagaré Original</p> <p>- Certificado de Avalúo y catastros</p>	<p>-Envío del crédito a recuperación vía judicial</p> <p>- Copias de la Cédulas, copias de las escrituras de terreno, y vehículos</p> <p>- Copias del Expediente de crédito</p>		

REVISADO POR: GERENTE GENERAL
 APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-------------------------------------	------------------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P/A3-3

EJECUCIÓN

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

CONOCER LOS ASPECTOS IMPORTANTES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y
 COBRANZAS

Objetivo: Conocer el cumplimiento de la Gestión del departamento de Crédito y Cobranzas

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR
1	Analizar las políticas en ejecución y sugerir nuevas que ayuden a mejorar la gestión de la Cooperativa.	P.P-9	vjae
2	Analizar la gestión de cobranzas que realiza el departamento de crédito.	P.P-10	vjae
3	Conocer los niveles de aprobación de créditos	P.P-11	vjae
4	Conocer las tasas de interés que maneja la Cooperativa	P.P-12	vjae
		Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B



FIRMA AUDITORA
 viviarioledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-9

POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

La Cooperativa cuenta con distintos departamentos que cumplen con funciones específicas para ayudar al cumplimiento de los objetivos de la misma; de igual forma cada uno de los departamentos tiene políticas que debe aplicar para desarrollar sus actividades. Por tal motivo se analiza las políticas que maneja el departamento de Créditos el cual está siendo auditado.

POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

No se da créditos a personas que no sean socios de la cooperativa.

No se otorga crédito a personas menores de 23 años.

No se otorga créditos a personas que hayan tenido juicios en los últimos 12 meses a la fecha de la solicitud del crédito

Los socios que soliciten un crédito deben tener el 70% de patrimonio que solviente el mismo.

Los socios deben tener una capacidad de pago del 50% de su ingreso neto.

Todos los créditos que apruebe el Consejo de Administración, deben ser previamente revisados y aprobados por el Comité de Crédito.

Los créditos de los empleados y cónyuges serán aprobados en el Comité de Crédito desde cualquier monto, excepto los que correspondan al nivel de Consejo de Administración.

POLÍTICAS SUGERIDAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO

Capacitar al personal para que realicen una buena gestión en cuanto a las actividades que deben cumplir.

Otorgar préstamos a personas naturales o jurídicas que presenten capacidad de pago para actividades lícitas.

Realizar un análisis exhaustivo de la capacidad de pago de socios cuya edad sea 23 años, ya que hay personas que trabajan desde los 18 y pueden tener solvencia económica.

Monitorear las actividades de crédito y cobranzas que se realizan para tener un control de lo que se esta realizando con respecto a la entrega y el cobro del crédito.

Limitar el tiempo de interacción de la negociación entre el ejecutivo de crédito y el socio.

Conformar grupos focales con socios en mora para conocer los factores que ocasionan el retraso del pago de las cuotas.

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B



FIRMA AUDITORA
 viviarjoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-10

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS DEL DEPARTAMENTO

- La gestión de crédito se realizar mediante los siguientes pasos: Promoción, Negociación Análisis, Aprobación, Legalización y Acreditación.
- La gestión de cobranzas se realiza antes del vencimiento de la deuda.
- El oficial de crédito es el encargado de manejar el cobro de las cuotas del crédito otorgado al socio.
- Dentro de las actividades que se debe realizar para el cobro de las cuotas vencidas están:

TRAMO	ACTIVIDADES
Menor 5 días	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Llamada preventiva.
Día 1-Día35	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje de texto • Llamada Telefónica al deudor • Llamada Telefónica al garante • Visita al negocio/hogar y entrega de la primera notificación • Entrega de notificación al garante
Día 36-Día 120	<ul style="list-style-type: none"> • Llamada, visita al negocio/hogar o trabajo. • Entrega de notificación e intensificación de gestiones. • Entrega de carta extrajudicial. • Entrega carta abogado. • Revisión de casos para cobranza judicial
Día 120 en adelante	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de acciones a seguir • Seguimiento Gestión de Abogados

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Elaborado por: Arboleda, V

- Una vez que han transcurrido 3 cuotas vencidas y se ha realizado las notificaciones correspondientes, el cobro de la misma pasa al área de cobranzas para proceder al cobro. Si las cuotas aun no son cobradas se envía a trámite judicial en donde se busca una negociación de la deuda y se optan varias opciones que son:
 - Se le concede un plazo de tiempo al socio para que cancele las cuotas vencidas.
 - Se llega a un acuerdo con el o los garantes para que ellos asuman la deuda. Si el o los garantes aceptan la Cooperativa les financia un crédito para que puedan cubrir con la deuda.
- En caso de que no se llegue a ningún acuerdo entre las partes se procede a realizar el embargo de los bienes para proceder al cobro de la deuda. En el peor de los casos se procede al castigo y se declara en insolvencia a los socios.

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-11

NIVELES DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS

El departamento de crédito está conformado por varios niveles de asesoramiento crediticio en los cuales se detalla el monto que tienen a cargo cada uno de dichos niveles.

A continuación, se presenta un cuadro en donde se detalla los niveles y montos:

NIVELES DE APROBACIÓN	MONTOS	OBSERVACIONES
Consejo de Administración	Desde \$100.000 Uvc's para créditos de empleados y sus cónyuges. Cualquier monto de Créditos Vinculados	Todos los créditos que apruebe el Consejo de Administración, deben ser previamente revisados y aprobados por el Comité de Crédito.
Comité de Crédito	Desde \$10001,00 hasta el 1% del Patrimonio Técnico, además de todos los créditos de los empleados y cónyuges.	Los créditos de los empleados y cónyuges serán aprobados en el Comité de Crédito desde cualquier monto, excepto los que correspondan al nivel de Consejo de Administración.
Comité de Crédito Local (Gerencia y Jefe de Crédito o Jefe de Agencia)	De \$5.001,00 hasta \$10.000,00	
Jefe de Crédito y Cobranza y Jefes de Agencia	Hasta \$5.000,00	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Elaborado por: Arboleda, V

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-12

TASAS DE INTERES

La cooperativa a través de varias reuniones y por consejo de la junta directiva ha fijado las tasas de interés que se detallan a continuación:

Tipo de Crédito	Tasa	MONTO		PLAZO	
		Desde	Hasta	Desde	Hasta
CONSUMO (Prioritario Ordinario)	15,80%	100	50.000	1 mes	84 meses
MICROCRÉDITO	18%	1000	140.000	1 mes	96 mese
INMOBILIARIO	10,60%	1000	100.000	3 meses	180 meses
VIVIENDA	10,60%	1000	100.000	3 meses	180 meses

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Elaborado por: Arboleda, V

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarioledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P/A3-4

EJECUCIÓN

COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE CRÉDITO

Objetivo: Realizar cuestionarios de control interno

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR
1	Aplicar un cuestionario de evaluación del personal	P.P-13	vjae
2	Analizar e interpretar los resultados del cuestionario.	P.P-14	vjae
3	Aplicar cuestionario de control interno al departamento de crédito y cobranzas	P.P-15	vjae
4	Determinar el nivel de riesgo de auditoria en el cuestionario de control interno	P.P-16	vjae

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B

EVALUACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	A VECES	OBSERVACION
1	¿Existe un manual de funciones y procedimientos?		X		Elaborar un manual en donde se detalle las funciones de los oficiales de crédito.
2	Realiza informes mensuales de los créditos otorgados			X	Elaborar informes para conocer los créditos otorgados.
3	Recibe capacitaciones acerca del otorgamiento de créditos			X	Las capacitaciones son muy importantes ya que permiten mantener informados a los oficiales.
4	Recibe incentivos por parte de la gerencia		X		Es importante que se reciba incentivos que motive al personal.
5	Se revisa semanalmente las gestiones de cobranzas	X			Se revisa semanalmente con la finalidad de realizar los cobros respectivos.
6	Hay un responsable encargado que supervise el cumplimiento del proceso de crédito y cobranza	X			Existen las personas encargadas de la gestión de cobros.
7	El departamento es evaluado constantemente	X			Se evalúa para verificar el cumplimiento de las actividades.

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
viviarioledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-14

ANALISIS DE LA EVALUACIÓN AL PERSONAL DE CREDITOS

- Al no contar el departamento con un manual de funciones ocasiona retrasos en el desarrollo de las actividades, debido a que los asesores de crédito realizan varios trabajos a la vez por lo que ocasionan un retraso en el cumplimiento de las metas del departamento.
- Es importante que se realice informes mes a mes para que se tenga conocimiento sobre el número de créditos que han sido aceptados y de igual forma permite conocer el motivo para que los créditos sean rechazados.
- No existe capacitaciones constantes a los asesores de crédito en cuanto al cambio en políticas crediticias que se actualizan en el sector financiero.

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------

EVALUACION DE CONTROL INTERNO					
Nº	PREGUNTAS	MUY SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO	NADA SATISFACTORIO
1	El área de crédito y cobranza cuenta con políticas y procedimientos descritas manualmente	X			
2	Se encuentra definida la misión, visión y objetivos	X			
3	Se encuentra diseñado un flujo grama donde se detalle el proceso de cobranzas		X		
4	Se han definido objetivos en el área de crédito y cobranzas ya sean de corto o largo plazo con el fin de obtener efectividad y eficiencia durante las operaciones	X			
5	¿Los objetivos de crédito y cobranzas contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la Organización?	X			
6	¿El personal del área de crédito y cobranzas aporta de manera continua para hacer cumplir los objetivos propuestos?	X			
7	¿Se analizan los factores internos y externos de la cooperativa?		X		
8	¿Se revisa semanalmente las gestiones de cobranza?		X		
9	Se ha realizado planes de contingencia para la cooperativa			X	
10	Se ha cambiado el estilo de gestión de la gerencia			X	

DETERMINAR EL NIVEL DE RIESGO DE AUDITORIA DEL CUESTIONARIO

Nº	PREGUNTAS	MUY SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO	ANALISIS
1	El área de crédito y cobranza cuenta con políticas y procedimientos descritos manualmente				Dentro del Manual de crédito se encuentran detallados las políticas, por lo que se debe realizar constante seguimiento al mismo.
2	Se encuentra definida la misión, visión y objetivos				Todo el personal tiene en claro lo que debe hacer para que la Cooperativa cumpla con sus objetivos.
3	Se encuentra diseñado un flujo grama donde se detalle el proceso de cobranzas				Mejorar la estructura de los flujos con la finalidad de que no haya confusiones con la realización de las actividades.
4	Se han definido objetivos en el área de crédito y cobranzas ya sean de corto o largo plazo con el fin de obtener efectividad y eficiencia durante las operaciones				Todos los colaboradores del departamento tienen metas que cumplir dentro del mismo por lo que deben tener en claro los objetivos que deben alcanzar.
5	¿Los objetivos de crédito y cobranzas contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la Organización?				Los objetivos están ligados al plan estratégico que maneja la Cooperativa con el fin de cumplirlos.

6	¿El personal del área de crédito y cobranzas aporta de manera continua para hacer cumplir los objetivos propuestos?				Deben cumplir con sus metas mensuales para que el departamento cumpla con sus metas y objetivos.
7	¿Se analizan los factores internos y externos de la cooperativa?				El análisis es importante ya que permite tener conocimiento de las políticas crediticias y sobre todo del trabajo que realizan las empresas ligadas a la cooperativa.
8	¿Se revisa semanalmente las gestiones de cobranza?				Se debe revisar con la finalidad de tomar acciones correctivas en cuanto a cuotas caídas.
9	Se ha realizado planes de contingencia para la cooperativa				Elaborar planes de contingencia que ayuden a resolver problemas encontrados de forma rápida y eficiente.
10	Se ha cambiado el estilo de gestión de la gerencia				No existe un cambio de estilo por lo que no existe una buena comunicación entre la gerencia y los colaboradores de la Cooperativa.



FIRMA AUDITORA
 viviारboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P/A3-5

EJECUCIÓN

COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

ANALIZAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO

Objetivo: Analizar el cumplimiento de la Gestión del departamento de Créditos y Cobranzas

N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR
1	Analizar el cumplimiento de los requisitos para conceder el crédito	P.P-17	vjae
2	Analizar los resultados obtenidos por el departamento en el 2017	P.P-18	vjae
3	Crear indicadores de Gestión para evaluar el departamento de créditos y cobranzas	P.P-19	vjae
4	Elaborar una matriz con indicadores propuestos para el departamento de crédito y cobranzas.	P.P-20	vjae

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B

Marcas

I = Correcto

✓✓ = Cumple

XX = Incorrecto

X = No cumple

- **Indicador**

Eficiencia: $\frac{\text{\# de carpetas que cumplen}}{\text{Total de carpetas}} * 100$

Eficiencia: $\frac{11}{15} * 100 = 73\%$

Al revisar las carpetas seleccionadas se constata que el 73% cumple con los requisitos para otorgar el crédito mientras que el 27% de las carpetas seleccionadas no cumplen con los requisitos que se encuentran en las políticas establecidas en el Manual de Crédito de la Cooperativa por lo que la concesión del crédito ha sido rechazada.

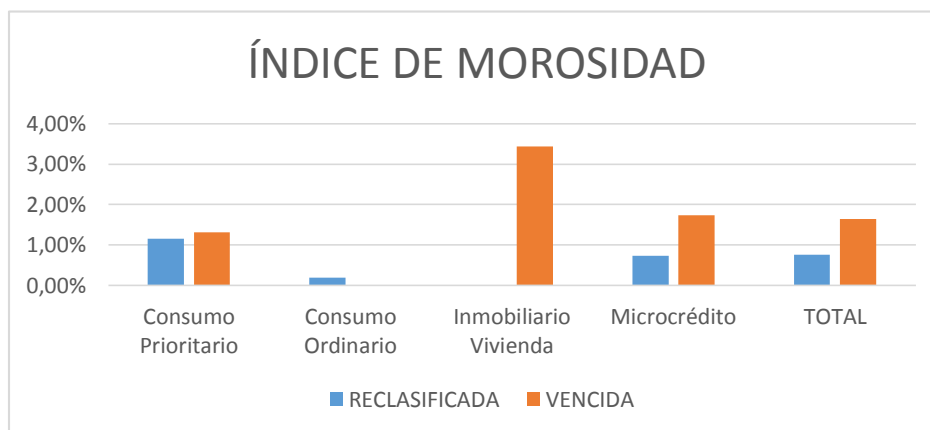
Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------

ANALIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL DEPARTAMENTO EN EL 2017

Al finalizar diciembre del 2017 se constató una cartera vigente es de \$39.551.687.00 y una cartera vencida de \$ 687.571.92 debido a que no se realizó una buena gestión en cuanto al cobro de las mismas por parte de los ejecutivos a los socios, y por esto se obtuvo una morosidad del 2.41% (anexo 7) lo que nos indica que a pesar de no recuperar el total del dinero colocado la Cooperativa se encuentra dentro del nivel de excelencia en cuanto a la concesión de créditos ya que tiene una buena solvencia y por ende una buena rentabilidad.

A continuación, se demuestra la morosidad obtenida por tipo de crédito en el 2017:

TIPO DE CRÉDITO	INDICES DE MOROSIDAD		
	RECLASIFICADA	VENCIDA	TOTAL
Consumo Prioritario	1.16%	1.32%	2.49%
Consumo Ordinario	0.20%	0.003%	0.20%
Inmobiliario Vivienda	-	3.43%	3.48%
Microcrédito	0.73%	1.74%	2.48%
TOTAL	0.76%	1.64%	2.41%



También se tomó como referencia los últimos 6 meses del año 2017 (anexo 8) para realizar una matriz en donde se indican los índices de morosidad que se obtuvo:

MES	INDICE DE MOROSIDAD
JULIO	2.55%
AGOSTO	2.53%
SEPTIEMBRE	2.63%
OCTUBRE	2.52%
NOVIEMBRE	2.67%
DICIEMBRE	2.29%

El departamento de crédito tiene como meta general que el índice máximo de morosidad sea de 2.5%, por lo que en la tabla se puede observar que en el mes de septiembre y en el mes de noviembre existió una morosidad que supero el índice base y esto puede ser debió a que:

- Se da créditos sin un análisis crediticio.
- No se analizó la capacidad de pago del socio.
- No se constató la veracidad de la información entregada por parte del socio.
- No se realiza una buena gestión de cobros por parte del ejecutivo de créditos.

Luego de haber analizado las causas para que exista mora en la Cooperativa se propone

- Que se analice y se verifique toda la información entregada por los socios que quieren acceder a un crédito con la finalidad de que se pueda tener pleno conocimiento de que los bienes que pone como garantía puedan sustentar el pago de las cuotas del mismo.
- Verificar el cumplimiento de las políticas establecidas por el departamento, para que no existan falencias en los procesos de entrega del crédito.
- Los ejecutivos de crédito cumplan los procedimientos correspondientes para realizar el cobro de las cuotas vencidas con la finalidad de que puedan recuperar la cartera vencida.

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-19
 1/2

INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES APLICADOS POR LA COOPERATIVA				
SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2017				
DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESPUESTA	ANÁLISIS
CRÉDITO Y COBRANZAS	CANTIDAD DE CRÉDITOS ANALIZADOS	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de créditos analizados}}{\text{N}^\circ \text{ de créditos para analizar}} * 100$	100%	La gestión realizada por los asesores de crédito en cuanto al análisis de crédito fue efectiva ya que se logró obtener un buen resultado.
	TIEMPO DE ANÁLISIS DEL CRÉDITO	Nº de horas en analizar un crédito	1 hora	El análisis de un crédito conlleva a la aplicación de 1 hora ya que consiste en verificar que todos los documentos del cliente estén en regla.
	EFFECTIVIDAD EN VISITAS DE SOCIOS	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes visitados}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes planificado visitar}} * 100$	90%	Se debe considerar una reestructuración en el tiempo empleado para la visita a los socios con la finalidad de poder obtener mejores resultados.

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviारboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-19
 2/2

INDICADORES APLICADOS POR LA COOPERATIVA				
SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2017				
DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESPUESTA	ANÁLISIS
CRÉDITO Y COBRANZAS	EFFECTIVIDAD EN EL SEGUIMIENTO DE CRÉDITO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de créditos que cumplen el destino}}{\text{N}^\circ \text{ de créditos sometidos a verificación del destino de crédito}} * 100$	92%	Debe existir mayor control por parte de los oficiales de crédito en cuanto al cumplimiento del destino del crédito ya que podrían tener problemas en cuanto a morosidad o cartera vencida.
	EFFECTIVIDAD EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de créditos enviados a análisis}}{\text{N}^\circ \text{ de créditos aprobados}} * 100$	100%	Dentro del segundo semestre del 2017 se obtuvo que los créditos que fueron analizados cumplen con los requisitos necesarios para ser otorgados.
	EFFECTIVIDAD EN VISITAS INSITU	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de visitas INSITU realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de visitas INSITU planificadas}} * 100$	100%	La gestión de los oficiales de crédito en cuanto a visitas realizadas en el lugar establecido por el cliente fue satisfecha ya que pudieron cumplir con las visitas establecidas.

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-20
 1/2

MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTA							
Objetivo: Fortalecer el desarrollo de las actividades del departamento de crédito y cobranzas							
				RANGO DE GESTIÓN			
DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	ALTO	MEDIO	BAJO	RESPONSABLE
CRÉDITO Y COBRANZAS	Créditos aprobados	$\frac{\text{total créditos aprobados 2018}}{\text{total solicitudes recibidas 2017}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Créditos colocados	$\frac{\# \text{Créditos colocados 2018} - \# \text{Créditos colocados 2017}}{\# \text{Créditos colocados 2018}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Cartera	$\frac{\text{Monto de créditos colocados 2018}}{\text{Monto de presupuesto proyectada 2018}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Cartera	$\frac{\text{Cartera vencida recupera}}{\text{Cartera vencida proyectada 2018}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Clientes nuevos	$\frac{\text{Clientes nuevos 2018}}{\text{Clientes nuevos proyectados 2018}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Clientes atendidos	$\frac{\text{Clientes atendidos 2018} - \text{Clientes atendidos 2017}}{\text{Clientes atendidos 2018}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Clientes satisfechos	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total Clientes atendidos}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
				Elaborado por: V.A		Revisado por: D.B	

MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTA

Objetivo: Fortalecer el desarrollo de las actividades del departamento de crédito y cobranzas

				RANGO DE GESTIÓN			
DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	ALTO	MEDIO	BAJO	RESPONSABLE
CRÉDITO Y COBRANZAS	Inversión recuperada	$\frac{\text{gasto empleado en la recuperación cartera 2017}}{\text{proyección de gastos en recuperación de cartera}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Capacitaciones	$\frac{\text{Inversión total de capacitaciones 2018}}{\text{Inversión presupuestada para capacitaciones 2018}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Gerente/Jefe de Créditos
	Capacitación empleados	$\frac{\# \text{empleados capacitados 2018}}{\text{Total empleados 2018}}$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Gerente/Jefe de Créditos
	Capacitaciones realizadas	$\frac{\text{Total capacitaciones realizadas 2018}}{\text{Total capacitaciones proyectadas 2018}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Gerente/Jefe de Créditos
	Convenios	Convenios 2018-convenios 2017	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Gerente/Jefe de Créditos

viviarboledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B



FIRMA AUDITORA
 viviarioboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P/A3-6

EJECUCIÓN

COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

ANALIZAR EL ESTILO DE GESTIÓN DE LA JEFA DE CRÉDITOS

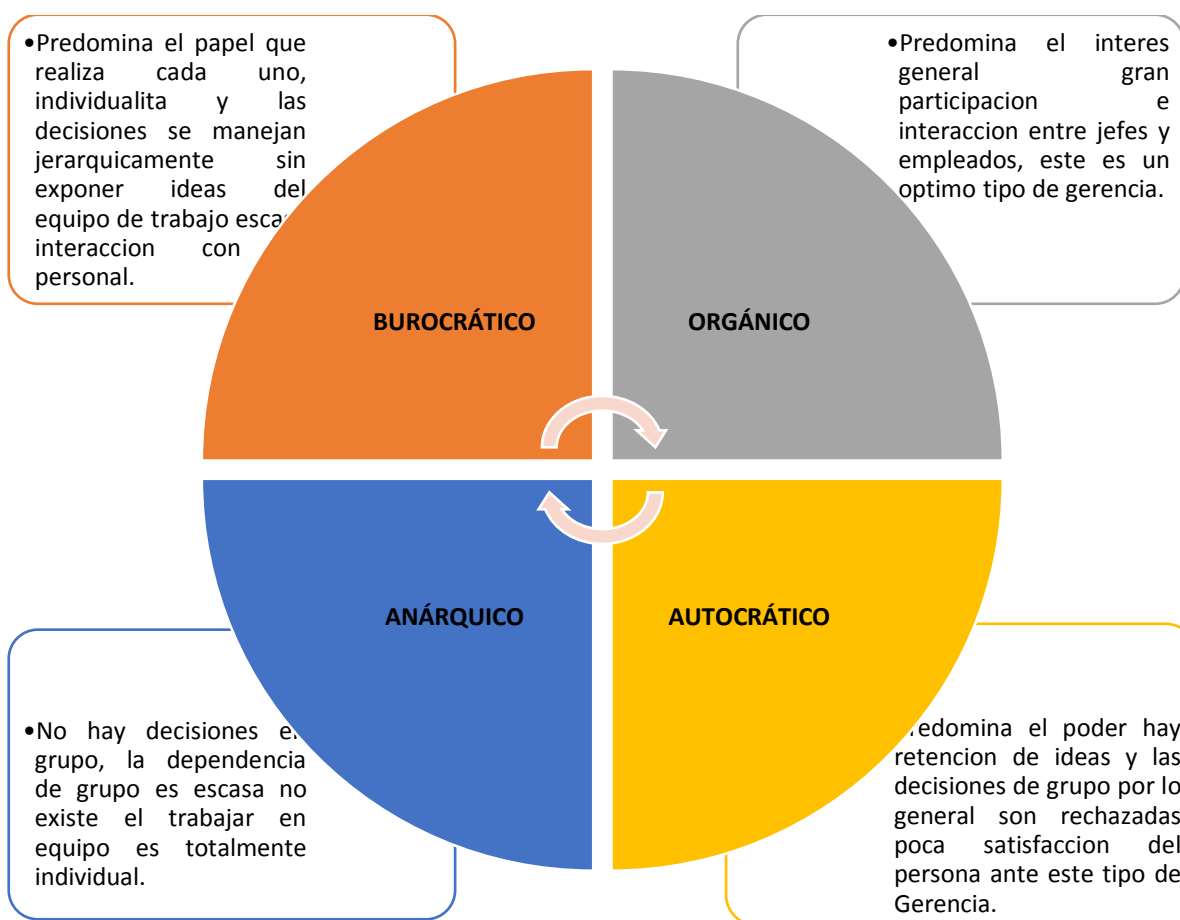
Objetivo: Conocer el estilo de gerencia que se maneja en el departamento de crédito y cobranzas.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR
1	Análisis y evaluación del estilo de gestión de la gerencia	P.P-21	vjae
2	Aplicar un cuestionario estilo de gestión al Gerente de la Cooperativa	P.P-22	vjae
3	Analizar e interpretar los resultados del cuestionario	P.P-22.1	vjae
4	Aplicar un cuestionario estilo de gestión a la jefa del departamento de crédito y cobranzas	P.P-23	vjae
5	Analizar e interpretar los resultados del cuestionario	P.P-23.1	vjae

Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
-----------------------	----------------------

ANÁLISIS DEL ESTILO DE GESTIÓN

Se realiza un cuestionario dirigido al Dr. Edgar Acuña Gerente de la Cooperativa y a la Ing. Johana Mendoza jefa del departamento de crédito y cobranzas con la finalidad de determinar el tipo de gerencia, a continuación se describen dichos tipos de gerencia:



Para calificar el cuestionario se utiliza una ponderación en donde hay dos variables: punto de integración y punto de permisividad lo cual tiene dos respuestas “conforme” y “no conforme”.



FIRMA AUDITORA
 viviarioledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-21

2/2

PREGUNTAS		PUNTOS DE INTEGRACIÓN	PUNTOS DE PERMISIVIDAD
1	Conforme	2	0
2	No Conforme	0	1
3	No Conforme	1	0
4	Conforme	1	1
5	No Conforme	1	0
6	Conforme	0	2
7	Conforme	0	1
8	No Conforme	1	1
9	No Conforme	2	0
10	No Conforme	1	0
11	No Conforme	0	2
12	No Conforme	0	2
13	Conforme	1	1
14	Conforme	1	1
15	Conforme	0	2
16	No Conforme	0	1
17	Conforme	1	1
18	Conforme	0	2
19	Conforme	2	0
20	No Conforme	0	1

Mediante la aplicación del cuestionario y la ponderación aplicada conoceremos el estilo de gestión que se aplica en la Cooperativa y en el departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B



FIRMA AUDITORA
 viviarioledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-22

CUESTIONARIO DEL ESTILO DE GESTIÓN	
ENTIDAD	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.
DIRIGIDO A:	DR. EDGAR ACUÑA
CARGO	GERENTE

Instrucciones: Marque con una X en los casilleros de conforme y no conforme según su criterio

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN	
		CONFOR ME	NO CONFOR ME	INTEGRACI ON	PERMISIVIDA D
1	En la cooperativa, todo el mundo sabe en qué medida contribuye al bien de la misma	X		0	2
2	La jerarquía es distante		X	0	0
3	La lealtad hacia el servicio es lo primero	X		0	0
4	Todo el mundo se alegra del éxito de la cooperativa	X		1	1
5	Cuando alguien necesita ayuda sabe a quién debe dirigirse?	X		0	2
6	Estoy orgullos@ de los buenos resultados de la cooperativa	X		0	2
7	Las decisiones vienen generalmente de los escalones superiores	X		0	1
8	El rumor es el canal por el que somos informados de los cambios		X	0	0

9	Es habitual discernir de las directivas	X		0	2
10	Los empleados prefieren tomar la iniciativa de lo que hacen		X	1	0
11	Se espera de los empleados que acepten las ordenes sin discusión		X	0	0
12	Los responsables conceden importancia a la opinión de sus colaboradores	X		0	2
13	Podemos decir que en la cooperativa la comunicación es completa y libre	X		1	0
14	Los colaboradores dicen siempre lo que piensan	X		1	0
15	La cooperativa busca una mayor participación de los colaboradores	X		0	0
16	Los responsables tienden a usar su poder para orientar a sus colaboradores	X		1	0
17	La mayoría de la gente se siente muy bien en la cooperativa	X		1	1
18	Los responsables se reúnen con sus colaboradores para discutir las propuestas	X		1	0
19	El trabajo en equipo es una de las características diarias de la cooperativa	X		1	0
20	En la cooperativa no se paga para pensar		X	0	2
TOTAL				9	13

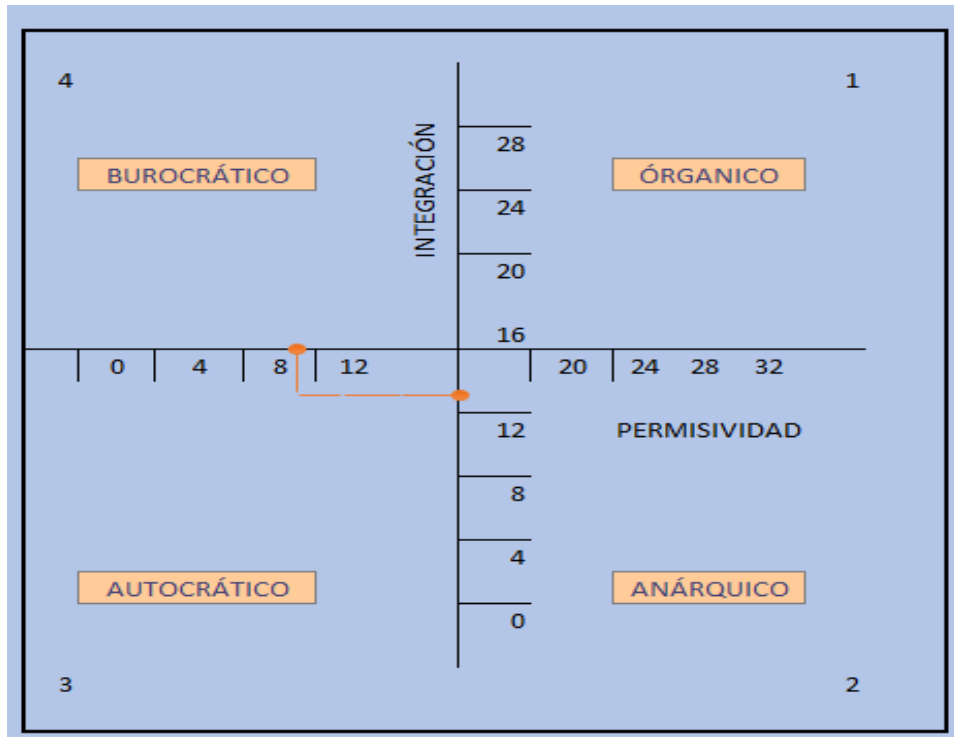
Elaborado por: V.A	Revisado por: D.B
------------------------------	-----------------------------



FIRMA AUDITORA
 viviarioboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-22.1

ANALIZAR E INTERPRETAR LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO



Al aplicar el cuestionario al Sr. Gerente se determina que el estilo de gestión es **AUTOCRÁTICO**, es decir que existe poca participación de su parte con los colaboradores de la cooperativa los cual no permite que haya un intercambio de ideas en donde se puedan sacar buenas conclusiones para el desarrollo de la cooperativa.

Elaborado por:	Revisado por:
V.A	D.B

CUESTIONARIO DEL ESTILO DE GESTIÓN	
ENTIDAD	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.
DIRIGIDO A:	JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Instrucciones: Marque con una X en los casilleros de conforme y no conforme según su criterio

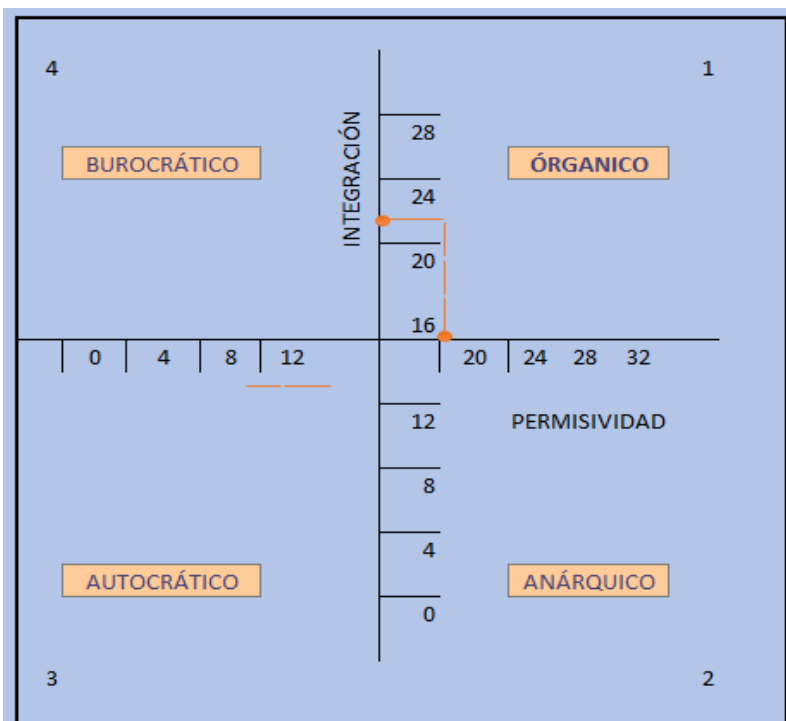
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN	
		CONFORME	NO CONFORME	INTEGRACION	PERMISIVIDAD
1	En la cooperativa, todo el mundo sabe en qué medida contribuye al bien de la misma	X		2	2
2	La jerarquía es distante		X	0	0
3	La lealtad hacia el servicio es lo primero	X		2	2
4	Todo el mundo se alegra del éxito de la cooperativa	X		1	1
5	¿Cuándo alguien necesita ayuda sabe a quién debe dirigirse?	X		1	0
6	Estoy orgullos@ de los buenos resultados de la cooperativa	X		1	0
7	Las decisiones vienen generalmente de los escalones superiores		X	0	1
8	El rumor es el canal por el que somos informados de los cambios		X	0	0
9	Es habitual discernir de las directivas		X	2	0
10	Los empleados prefieren tomar la iniciativa de lo que hacen	X		1	0
11	Se espera de los empleados que acepten las ordenes sin discusión	X		0	0
12	Los responsables conceden importancia a la opinión de sus colaboradores	X		0	2

13	Podemos decir que en la cooperativa la comunicación es completa y libre	X		2	2
14	Los colaboradores dicen siempre lo que piensan	X		2	1
15	La cooperativa busca una mayor participación de los colaboradores	X		2	1
16	Los responsables tienden a usar su poder para orientar a sus colaboradores		X	0	1
17	La mayoría de la gente se siente muy bien en la cooperativa	X		1	1
18	Los responsables se reúnen con sus colaboradores para discutir las propuestas	X		1	0
19	El trabajo en equipo es una de las características diarias de la cooperativa	X		2	2
20	En la cooperativa no se paga para pensar		X	2	1
TOTAL				22	17

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B

ANALIZAR E INTERPRETAR LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO



El cuestionario aplicado a la jefa del Departamento de Crédito determina que el estilo de gestión es **ÓRGANICO**, es decir que existe gran participación de su parte con los colaboradores de la cooperativa lo cual le ayuda a generar ideas y a elaborar propuestas conjuntamente con ellos con el propósito de lograr buenos resultados en cuanto al trabajo que realizan como departamento de créditos.

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B



FIRMA AUDITORA
 viviarmoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P/A3-6

EJECUCIÓN

COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

ELABORAR EL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Objetivo: Informar sobre los resultados obtenidos

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR
1	Preparar el informe detallando la información obtenida	P.P-24	vjae
2	Elaborar el informe borrador con los hallazgos obtenidos	P.P-24.1	vjae

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B



FIRMA AUDITORA
viviarboledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-24

INFORME DE AUDITORIA DE LA FASE DE EJECUCIÓN

Se ha concluido con la Auditoria de Gestión aplica al Departamento de Crédito y Cobranzas, por lo que se ha procedido a preparar el informe en donde se detallara los procedimientos que hemos realizado para encontrar las falencias que se están cometiendo al momento de realizar los procesos, actividades y operaciones dentro del mismo, para cual realizamos las siguientes actividades:

- Visitamos el departamento de crédito para conversar con la Ing. Johana Jefa de oficina para que nos informara un poco sobre el trabajo que realizan.
- Solicitamos información en donde se encuentre evidenciado el trabajo realizado.
- Se elaboró y se aplicó un cuestionario a todo el departamento para verificar específicamente las falencias que se tienen, también se aplicó un cuestionario de control interno.
- Se analizó los indicadores de gestión que maneja el departamento y se propuso una matriz con otros indicadores que también serán de ayuda para conocer la eficiencia, eficacia y economía.

Elaborado por:

Revisado por:

D.B



FIRMA AUDITORA
viviarboledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

V.A	
-----	--

P.P-24.1

En la elaboración del informe borrador los puntos clave que se han encontrado por medio de los hallazgos son los siguientes:

HALLAZGO	CAUSA	EFEECTO	PT
No se pudo realizar un análisis del Plan Estratégico, Operativo y FODA Institucional.	Al estar en el segmento 1 la Cooperativa tiene un poco de recelo en dar información en cuanto a los documentos que se quieren analizar.	No tener una visión clara en cuanto a la metodología utilizada y desconocimiento de las ventajas competitivas que puede obtener la Cooperativa mediante un plan estratégico.	P-1
Existe una mala estructura de funciones.	Creación de nuevas secciones dentro del departamento de Crédito	Al no estar establecido claramente las funciones de cada oficial de crédito, no se da el correcto seguimiento a los créditos concedidos.	P.P-2
No aplicar el Manual de Crédito	Desconocimiento de las políticas que maneja el departamento de crédito por parte de los oficiales ya que la jefa de oficina es quien maneja dicho manual.	Realizar mal las actividades de otorgamiento de créditos y de la gestión de cobranzas.	P.P-2.2
Existencia de morosidad	Falta de cumplimiento en cuanto a las actividades de los ejecutivos de crédito para cobrar los créditos vencidos.	No recuperar toda la cartera vencida.	P.P-18
No cumplir con el % asignado para cada indicador.	Mediante los documentos analizados constatamos que debe existir mayor control en cuanto a ciertos indicadores	No obtener el 100% de cumplimiento en cuanto a las actividades designadas.	P.P-19
Reformar el estilo de gestión en cuanto a Gerencia.	Al aplicar el cuestionario de estilo de Gestión se obtuvo que la Gerencia maneja un estilo de Gestión AUTOCRÁTICO.	Al no contar con una participación activa con sus colaboradores no se genera mayor rentabilidad ni se obtiene mayor eficiencia y eficacia en las operaciones.	P.P-22
Confusión en cuanto a la estructura de los flujos gramas de procesos.	Distribución confusa de actividades y responsables dentro de los flujos de procesos	Que los responsables de cada proceso no cumplan con las actividades que les corresponde por confusión.	P.P-8

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



FIRMA AUDITORA
viviarboledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.4

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE
PASTAZA LTDA.

PLAN DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Objetivo: Elaborar el Informe Final de Auditoria de Gestión.

N°	ACTIVIDADES	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Realizar la estructura del informe	vjae	Pr/A4

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B

Pr/A4



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE
PASTAZA LTDA.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

ELABORAR EL INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Objetivo: Emitir los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la Auditoría de Gestión

N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR
1	Describir la estructura del informe	P.P-25	vjae
2	Elaborar el informe final	If/1	vjae

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B



FIRMA AUDITORA
viviarioledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-25

ESTRUCTURA DEL INFORME

CONTENIDO

- Carta de presentación

CAPITULO I

- Motivo del examen
- Alcance
- Objetivos
- Visita preliminar
- Recolección de información

CAPITULO II

Resultados del examen

Describir los hallazgos encontrados en la Auditoria aplicada con la finalidad de emitir recomendaciones que ayuden a la solución de los problemas obtenidos.



FIRMA AUDITORA
viviarmoledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

If/1 1-8

CAPITULO I

Información Introductoria

Motivo del examen

Se realizó una Auditoría de Gestión al departamento de Crédito con la finalidad de comprobar el cumplimiento de los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan dentro del mismo, con el propósito de corroborar que se obtenga la rentabilidad esperada.

Alcance

El examen abarcó el periodo comprendido entre el 01/07/2018 hasta el 27/01/2019, y se realizó mediante la Normas de Auditoría las mismas que ayudan a emitir recomendaciones para resolver los hallazgos encontrados.

Objetivos del Examen

General

Aplicar una Auditoría de Gestión con el propósito de emitir recomendaciones que ayuden a la toma de decisiones dentro del departamento de Crédito y Cobranzas.

Objetivos Específicos

- Analizar las actividades, operaciones y procesos que se realizan en el departamento de Crédito y Cobranzas
- Realizar indicadores de gestión que permitan conocer si se da cumplimiento a las actividades, operaciones y procesos dentro del departamento.
- Emitir un informe con los hallazgos obtenidos en la auditoría realizada.



FIRMA AUDITORA
viviarioboledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

If/1 2-8

Visita Preliminar

Realizar una visita a la cooperativa, específicamente al departamento de crédito para obtener información que es útil para planificar la Auditoría de Gestión que se aplica con la finalidad de conocer si se da cumplimiento con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan dentro del mismo.

Recolección de información

Se obtuvo información necesaria gracias al apoyo de todos quienes conforman el departamento de crédito de la Cooperativa ya que entregan documentos de respaldo que sirven para llevar a cabo el análisis de todos los procesos que realizan.



FIRMA AUDITORA
 viviarioledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

If1 3-8

RESULTADO DEL EXAMEN

Hallazgo 1

Análisis de Segmentación: Al ser la Cooperativa la única creada en la Ciudad de Puyo cuenta con un gran número de socios, los mismos que se encargan de elevar el crecimiento de inversión en la misma, por tal motivo fue ascendida a segmentación 1, información que no se pudo comprobar por cuanto la cooperativa sigue sus políticas de no entregar información a personas externas debido a que esa información es confidencial y además porque existe recelo en cuanto al manejo de la misma.

Recomendación

Proporcionar la información solicitada por personas externas o internas que se requiere analizar para de esa forma poder sugerir en cuanto a la toma de decisiones y además verificar que se este cumpliendo con las metas y objetivos planteados por la Cooperativa.

Hallazgo 2

Desconocimiento del orgánico-funcional: Los ejecutivos de crédito debido a que no tienen conocimiento de las actividades que les corresponde realizar, por lo que esto puede conllevar a que existe un alto índice de morosidad, a que no haya seguimiento de créditos o a que no se proceda a recuperar cartera ya que se encuentran realizando actividades que no les compete.

Recomendación

Capacitar al personal tanto administrativo como operativo sobre el orgánico funcional de la Cooperativa con la finalidad de que no existan problemas que intervengan en el cumplimiento de metas del departamento y que no haya acumulación de trabajo.



FIRMA AUDITORA
viviarioledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

If/1 4-8

Hallazgo 3

Confidencialidad sobre el manual de créditos: la jefa del departamento de créditos quien tiene en su potestad guardar el manual de créditos y el manual de gestión de cobranzas de la Cooperativa de acuerdo a las políticas internas, no difunde el uso por cuanto los ejecutivos de crédito no tienen muy claro las políticas y procedimiento en cuanto a todo lo que tiene que ver con créditos y cobranzas.

Recomendación

Socializar a todos los ejecutivos de crédito sobre el manual de Crédito y el Manual de Gestión de cobranza para que de esa forma pueda recurrir a estos en caso de tener alguna duda en cuanto a las políticas o procedimientos que deben seguir para realizar su trabajo.

Hallazgo 4

Índice de morosidad: se verifico que existe variables con la morosidad debido a los montos en cartera vencida de cada mes, lo que impide cumplir con el 100% de recuperación.

Recomendación

Mejorar las gestiones de cobranzas que ayuden al cumplimiento de las metas establecidas por el departamento con la finalidad de mantener el índice de morosidad establecido.



FIRMA AUDITORA
viviarioledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

If/1 5-8

Hallazgo 5

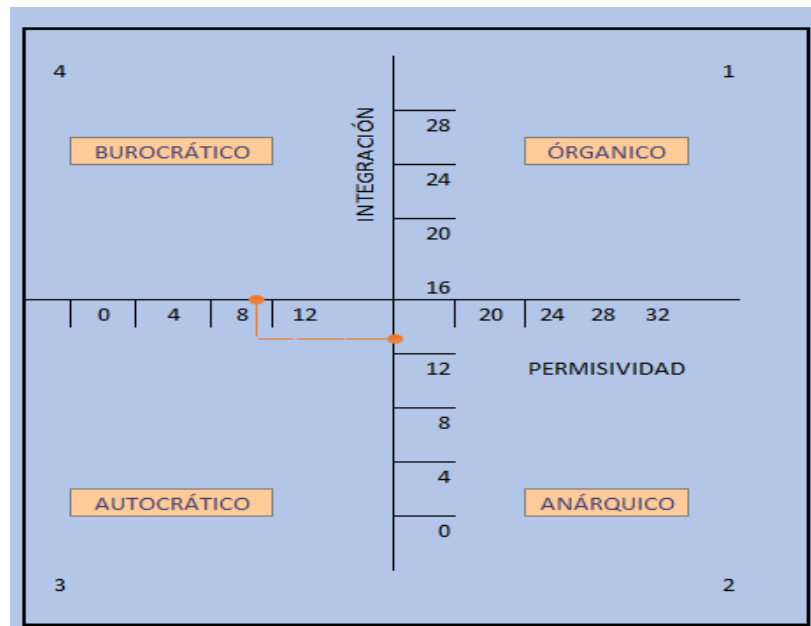
Indicadores de Gestión: mediante los documentos analizados constatamos que los indicadores: efectividad en visitas de socios y efectividad en el seguimiento de crédito; no obtuvo el 100% de cumplimiento debido a que los ejecutivos de crédito no acudieron en las fechas designadas para visitar a los socios y verificar que el crédito haya sido ocupado para lo que fue solicitado.

Recomendación

Debe haber mayor control por parte de la jefa del departamento en cuanto al cumplimiento de las horas y actividades planificadas para realizar por parte de los ejecutivos de crédito, pero sobre todo verificar que se dé cumplimiento para de esa forma cumplir con el 100% del resultado en la aplicación de los indicadores.

Hallazgo 6

Estilo de Gestión: el resultado de la encuesta aplicada al Gerente dio como resultado que el Estilo de Gestión que maneja es AUTOCRÁTICO, es decir que no existe buena comunicación ni intercambio de ideas lo que ocasiona que haya predominio de poder y poca satisfacción de los jefes y las personas que colaboran en la Cooperativa.



Recomendación

Que la gerencia realice acciones correctivas en donde haya una menor satisfacción de los jefes, pero sobre todo que exista interacción con los colaboradores para de esa forma poder estar dentro del estilo de Gestión Orgánico el cual busca mayor satisfacción de las personas mediante la generación de ideas que ayuden al crecimiento y a la rentabilidad de la Cooperativa.



FIRMA AUDITORA
viviarioledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

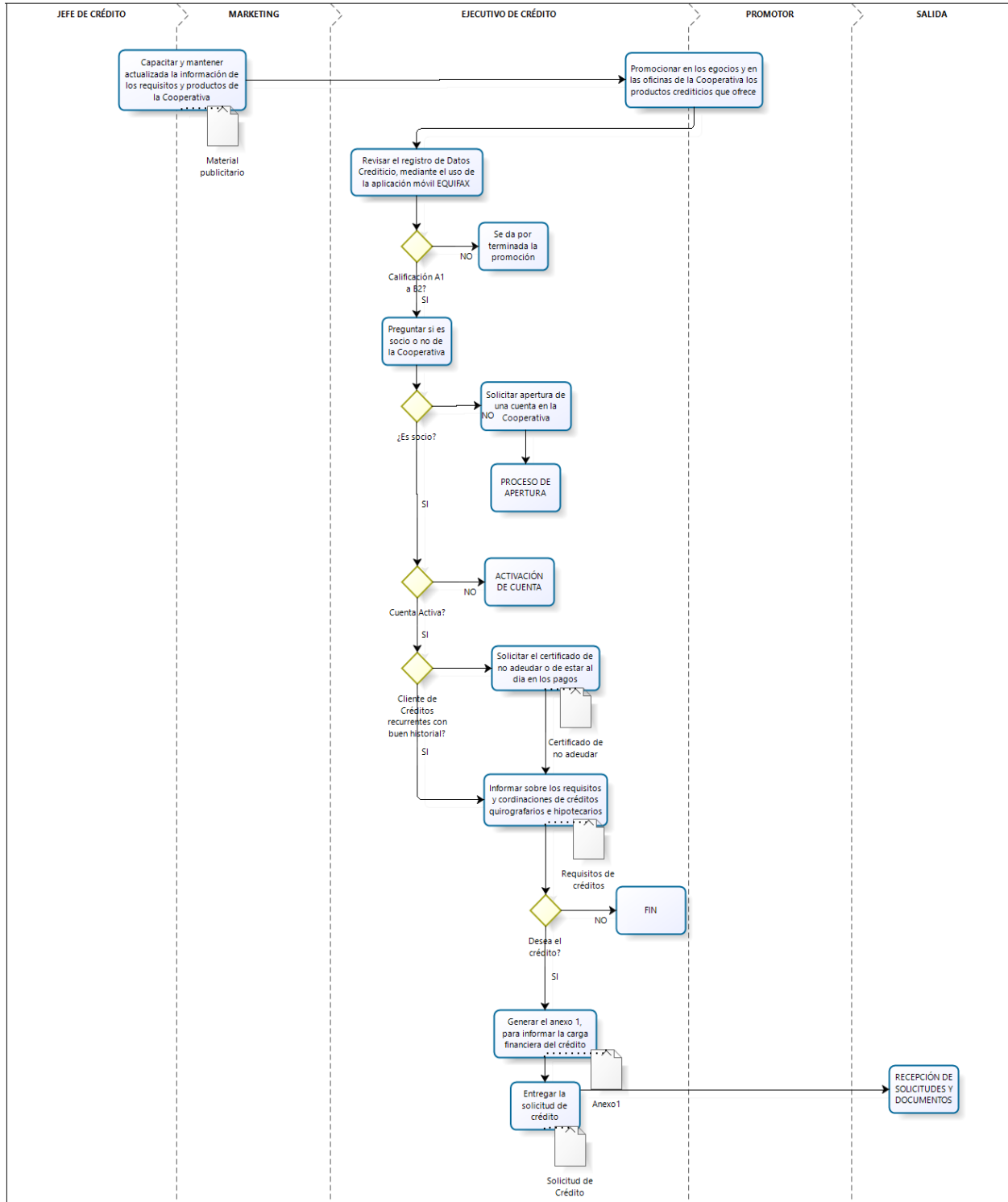
If/1 6-8

Hallazgo 7

Flujograma de procesos incomprensible: la aplicación que ocupa la entidad para realizar los flujos de procesos donde se detallan las actividades con sus responsables no es muy clara por lo que existe confusión en cuanto al desarrollo de las mismas lo que ocasiona que no se cumpla con las tareas designadas.

Recomendación

Utilizar la plataforma Bizagi el cual ayuda a realizar los flujos de procesos de forma clara y precisa permitiendo distribuir de mejor manera las actividades que corresponde a cada área o persona designada. A continuación, se presenta un ejemplo de un flujo de procesos en Bizagi:





FIRMA AUDITORA
viviarboledaescobar@hotmail.com
Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

If/18-8

Se entrega el informe final realizado por Arboleda y Asociados esperando que sea de su satisfacción e incentivando a poner en práctica las recomendaciones emitidas en cuanto a los hallazgos encontrados con el propósito de mejorar los procesos, actividades y operaciones que se realizan en el departamento de Créditos a fin de mejorar la rentabilidad de la Cooperativa.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Viviana Arboleda', written over a faint horizontal line.

Viviana Arboleda

Representante Arboleda y Asociados Firma Auditora

FASE V

SEGUIMIENTO



FIRMA AUDITORA
 viviarjoledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P5

SEGUIMIENTO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

PLAN DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Objetivo: Verificar si se da cumplimiento con las recomendaciones emitidas en el informe de Auditoría.

N°	ACTIVIDADES	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Constatar la aplicación de las recomendaciones emitidas en el informe	vjae	Pr/A5

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B



FIRMA AUDITORA
 viviarboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

Pr/A5

SEGUIMIENTO

**COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE
 PASTAZA LTDA.**

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Objetivo: verificar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR
1	Elaborar una matriz con el plan de acción	P.P-25	vjae

Elaborado por:
V.A

Revisado por:
D.B



FIRMA AUDITORA
 viviarioledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

P.P-25

MATRIZ PLAN DE ACCIÓN

CRONOGRAMA PLAN DE ACCION AÑO 2019											
N°	Recomendación	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Duración	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Mejorar la estructura de funciones para el cumplimiento de las actividades y tareas designadas a los oficiales de credito y asi motivar el cumplimiento de las metas.	Jefa de crédito	31/1/2019	22/2/2019	17 dias						
2	Verificar el cumplimiento de los clientes con los requisitos para acceder a un credito y evitar futuras cuotas inpagas.	Ejecutivo de crédito	4/3/2019	29/3/2019	19 dias						
3	Planificar capaccitaciones continuas en donde se explique el manejo del manual de crédito y los cambios en las	Gerente Jefa de crédito	1/4/2019	12/4/2019	8 dias						
4	Mejorar el estilo de gestion de la Gerencia con la finalidad de que haya trabajo en equipo en donde se compartan ideas que ayuden al crecimineto de la	Gerente	13/4/2019	31/5/2019	14 dias						

CONCLUSIONES

Terminada la investigación dentro de la Cooperativa de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda., se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Analizado los procesos al departamento de crédito y cobranzas, se observó que existe una mala estructura en lo relacionado a las funciones de los oficiales de crédito por lo que existen problemas en cuanto al cumplimiento de obligaciones que cada uno debe realizar, lo que conlleva a retrasar los procesos, actividades y operaciones que se realizan dentro del mismo.
- Existen políticas de cobro adecuadas, pero se debe enfatizar con nuevas estrategias, ya que si bien se obtuvo un 2.41% de morosidad lo cual es aceptable dentro del sistema financiero, se debe mejorar la gestión de cobros para lograr obtener el 100% de recuperación de cartera para que se dé cumplimiento a las metas del departamento.
- No se da el 100% de cumplimiento a los planes operativos y dentro de ello en el Departamento de crédito, debido a que no conocen bien los objetivos y metas que debe cumplir la Cooperativa para alcanzar la rentabilidad esperada y retorno de dinero prestado, esto se debe a que no se capacita continuamente al personal por lo que desconocen cuáles son dichos objetivos y metas.
- De las carpetas recibidas se observó que el 23% no cumplió con los requisitos necesarios para otorgarles el crédito, razón por la cual fueron rechazados para evitar futuros problemas en recaudación.
- Gerencia sostiene un estilo de gestión Autocrático, es decir que no existe una buena participación e interacción con sus empleados por lo que prevalece el predominio de poder.

RECOMENDACIONES

Luego de mencionar las conclusiones obtenidas en el trabajo de investigación, se procede a emitir recomendaciones que pueden ser de ayuda para la Cooperativa ya que ayudaran a mejorar sus procesos, actividades y operaciones para de esa forma alcanzar sus objetivos.

- Corregir la estructura de funciones de los oficiales de crédito detallando las actividades que deben realizar cada día con la finalidad de que puedan cumplir con todas sus obligaciones para así evitar exceso de trabajo y también que queden trabajos sin realizar
- Mejorar las operaciones crediticias, especialmente la gestión de cobranzas con la finalidad de que disminuya más el porcentaje de morosidad y que aumente el cumplimiento de las metas de colocación.
- Planificar capacitaciones que permitan mantener informados a los oficiales de crédito en cuanto a metas y objetivos que deben cumplir y sobre todo a los cambios en las leyes crediticias a los que se deben acoger como Institución Financiera para poder lograr la rentabilidad y el crecimiento esperado.
- Analizar de mejor manera los documentos presentados por los clientes para acceder a un crédito con la finalidad de que todos cumplan con los requisitos establecidos por la Cooperativa para que de esa forma se de el 100% de cumplimiento con las metas establecidas en cuanto a colocación de créditos.
- La Gerencia debe buscar una mayor interacción con sus colaboradores para que de esa manera exista una buena comunicación y que haya intercambio de ideas que ayuden a realizar de mejor manera las actividades que se realizan dentro de la Cooperativa con la finalidad de que incremente la sostenibilidad y utilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Arango, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Colombia: Teoría del Color
- Armas, R. d. (2008). *Auditoría de Gestión conceptos y métodos*. La Habana: Félix Varela.
- Cordero Astudillo, T. (Enero de 2015). *Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda. Oficina Cuenca, en el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2013 (Tesis de pregrado)*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7935/1/UPS-CT004778.pdf>
- Espino, M. (2014). *Fundamentos de Auditoría*. México: Grupo Editorial Patria .
- Fatova, F. (2005). *Manual para la intervención social: políticas, organizaciones y sistema para la acción* . Madrid: CCS.
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Fonseca, O. (2007). *Auditoria Gubernamental Moderna*. Lima: IICO.
- Frailé, A. (1986). *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=43903>
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa gestión estratégica del cambio*. México: PEARSON.
- Fuentes, A. (2011). *APLICACIÓN GERENCIAL: SISTEMA EMPRESARIAL PROSPECTIVO*. Colombia : Lulu.
- Gadea, E. (2001). Cooperativismo y Globalización. *Asociacion Internacional de Derecho Cooperativo*, 51.
- García, R. d. (2008). *Auditoría de Gestión conceptos y métodos*. La Habana: Félix Varela .

- Grijalva, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolución.pdf>
- Horace , R., & Charles , E. (1987). *Contabilidad: principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Izquierdo, C. (2005). *El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina*. Barcelona: Coll.
- Leonard, W. P. (1991). *Evaluacion de los métodos y eficiencia administrativa* . Diana.
- LOEPS. (2014). Ley Orgánicade Economía Popular y Solidaría. *Superintendencia de Economía Popular y Solidaría*, 8.
- Madariaga, J. (2000). *Manual práctico de Auditoría*. España: DEUSTO.
- Madariaga, J. M. (2004). *Manual práctico de auditoría*. Barcelona: DEUSTO.
- Mantilla, S. (2018). *Auditoría de Control Interno*. Bogota: ECOE.
- Manual de Auditoria. (Agosto de 2001). Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>
- Molina Aznar, V. (2005). *Estrategias de Cobranza en Época de Crisis*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Patria.
- Ojeda, L., & Carmona, M. (2013). La Auditoría de Gestión social en las empresas cooperativistas. *COODES Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 7.
- Perugachi Villarruel, V. (Diciembre de 2015). *Auditoria de Gestión Administrtriva en la Cooperativa de Ahorro y Crédito AERCOOP Ltda. del Cantón Latacunga de la Provincia de Cotopaxi, al período 01 de Enero al 30 de Junio del 2012*. Obtenido de

<http://repositorio.utc.edu.ec>: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2109/1/T-UTC-3664.pdf>

Pozo, H. D. (2014). Segundo Suplemento. *Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador*, 6.

Rodriguez, L. (2010). Auditoria Administrativa. *Administración y Negocios Internacionales*, 37.

Sanchez, G. (2006). *Auditoria de Estados Financieros*. México: Pearson.

Santillana, J. (2013). *Auditoria Interna*. Mexico: PEARSON.

Tapia, C., & Silva, R. (2017). Auditoría Interna: Perspectivas de vanguardia. En I. M. Públicos. Mexico: D.R.

Toaquiza Tulpa, Á. (09 de Noviembre de 2015). *Auditoría de Gestión al departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo y su Incidencia en la optimización de recursos para el período de Julio a Diciembre 2013 (Tesis de pregrado)*. Obtenido de Universidad Nacional de Chimborazo: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2317/1/UNACH-FCP-CPA-2015-0025.pdf>

Vilar, J. F. (1999). *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad*. FC.

Villardefrancos, M., & Rivera, Z. (2006). La auditoria como proceso de control:. *Sistema de Información Científica*, 55-56.

Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Mexico: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1

CACPE-15-B-169
05 DIC 2018
Abel
16:31
[Signature]

Puyo, 05 de diciembre de 2018

Dr. Edgar Acuña

GERENTE DE LA COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA

Presente. –

De mi consideración:

Me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitar su autorización al Departamento de Crédito y Cobranzas para que me facilite información que manejan dentro del mismo, con la finalidad de poder desarrollar mi tema de titulación **“Auditoria de Gestión al departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.”**, mismo que meses atrás me fue autorizado por su persona para poder aplicarlo dentro de la Institución.

A continuación, detallo la información requerida:

- Políticas del departamento
- Número de créditos concedidos en el segundo semestre ²⁰¹⁷ ~~2018~~ (julio-diciembre)
- Niveles de aprobación de créditos
- Tipos de créditos y tasas de interés
- Requisitos para la concesión de créditos
- Indicadores de gestión

Agradezco anticipadamente por la atención que se digne a dar a la presente.

[Signature]

Atentamente

Viviana Joymar Arboleda Escobar

[Signature]



Cuestionario de Control Interno al personal del departamento de Crédito y Cobranzas

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pequeña Empresa de Pastaza

Naturaleza: Auditoría de Gestión

Objetivo: Analizar la estructura administrativa y operativa del departamento de crédito y cobranzas.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X en el casillero de su preferencia.

1. **¿En qué nivel la cooperativa aplica el manual de crédito y cobranzas?**

Muy satisfactorio Satisfactorio Poco satisfactorio Nada satisfactorio

2. **¿En qué grado se dan cumplimiento a los planes operativos?**

Muy satisfactorio Satisfactorio Poco satisfactorio Nada satisfactorio

3. **¿Cómo califica el desempeño de sus funciones de cada uno de los oficiales de crédito?**

Malo Regular Bueno Muy bueno

4. **¿Cree usted que es importante que se capacite al personal constantemente, sobre los cambios en políticas crediticias?**

Nada importante Poco importante Importante Muy importante

5. La gestión que realiza el oficial de crédito en cuanto a la otorgación de los créditos a los clientes es:

Malo Regular Bueno Muy bueno

6. ¿Cuál cree usted que es el tiempo promedio para aprobación de un crédito?

1 día 2 días 3 días 4 días

7. ¿Con que frecuencia se realiza el seguimiento por parte de los ejecutivos de crédito a los préstamos otorgados?

Diario Semanal Mensual Anual

8. ¿Cuál es el procedimiento que usted realiza para la recuperación de cartera?

Mensajes de texto Llamadas telefónicas Visitas en el negocio Notificación extrajudicial

9. ¿Dentro de que categoría se encuentra usted como oficial de crédito?

Por monto de administración de cartera Máster Senior Junior


10. Califique la importancia de los indicadores de gestión que se manejan dentro del departamento.

Nada importante Poco importante Importante Muy importante

11. ¿cree usted que es importante realizar un informe mensual sobre el número de créditos concedidos?

Nada importante Poco importante Importante Muy importante

Anexo 2

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
N°	PREGUNTAS	MUY SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO	NADA SATISFACTORIO
1	¿Se analizan los factores internos y externos de la cooperativa?				
2	Se encuentra definida la misión, visión y objetivos				
3	Se ha realizado planes de contingencia para la cooperativa				
4	El área de crédito y cobranzas cuenta con políticas y procedimientos descritos manualmente				
5	Se encuentra diseñado un flujo grama donde se detalle los procesos de créditos y cobranzas				
6	Se han definido objetivos en el área de crédito y cobranzas ya sean de corto o largo plazo con el fin de obtener efectividad y eficiencia durante las operaciones				
7	¿Los objetivos de crédito y cobranzas contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la Organización?				
8	¿El personal del área de crédito y cobranzas aporta de manera continua para hacer cumplir los objetivos propuestos?				
9	¿Se revisa semanalmente las gestiones de cobranza?				
10	Se ha cambiado el estilo de gestión de la gerencia				

Anexo 3

ADECUACIÓN
ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA. "CACPE PASTAZA"

TÍTULO PRIMERO
GENERALIDADES Y PRINCIPIOS



Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Cooperativa

de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda., "CACPE PASTAZA"

actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 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.

Para los fines del presente Estatuto, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN: El domicilio principal de la Cooperativa es el

Cantón Pastaza, Provincia Pastaza y,

cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La cooperativa tendrá como objeto social principal

realizar actividades de Intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, al amparo de los principios cooperativos.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo.

Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

Artículo 4.- ACTIVIDADES: La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al

Anexo 4

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA DE PASTAZA LTDA.**

**REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE
LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.**

La Asamblea General Ordinaria de Representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda., identificada con las siglas "CACPE PASTAZA", Cooperativa Financiera controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en sesión celebrada en la ciudad del Puyo, cantón y provincia de Pastaza, el veintitrés de marzo del año dos mil trece, en uso de la facultad conferida en el Artículo 47, de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, así como lo establecido en el Ordinal 1, del Artículo 29 del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que contiene las atribuciones y deberes de la Asamblea General de las Cooperativas, aplicables al sistema cooperativo de ahorro y crédito, procedió a conocer, analizar y aprobar el proyecto de Reglamento Interno, y en uso de las facultades que le conceden la misma Ley y su Reglamento General, expide el siguiente:

REGLAMENTO INTERNO

**CAPÍTULO I
DEL ÁMBITO Y OBJETIVOS**

ARTÍCULO 1.- Ámbito.- El presente Reglamento Interno, tiene como ámbito todo aquello que constituye y forma parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Limitada, sus Organos de Gobierno, de Administración, de Control, así como los Operativos, sean éstos Empleados/as, Funcionarios/as, y/o Ejecutivos, tanto en la Matriz, como en sus Agencias;

ARTÍCULO 2.- Objeto.- Su objeto es, el de establecer y determinar los medios, instrumentos y procedimientos de aplicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero y Popular y Solidario, de su Reglamento General, así como las normas aplicables al sistema cooperativo expedidas por la Superintendencia y demás Organos de Regulación y Control previstos en la misma Ley y su Reglamento General; así como también en el Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Limitada, Código de Buen Gobierno, Reglamentos, Manuales, y más Normativa Interna, e igualmente las Resoluciones, Directivas, y más disposiciones emitidas o dictadas por los Organos de Control, previstos en la referida Ley y su Reglamento General; y también aquellas que han sido emitidas, y las que fueren emitidas por los Órganos de Gobierno, de Administración, Control Interno y Externo, así como de aquellos/as provenientes o dictados por los Operativos y Ejecutivos de la Cooperativa.

ARTÍCULO 3.- Terminología.- Para efectos del presente Reglamento Interno, y su aplicación, abreviadamente se denominará a las Instituciones del sistema, en



FIRMA AUDITORA
 viviארboledaescobar@hotmail.com
 Ernesto Alvarado y Remigio Crespo

Anexo 5 Segmentación de las Cooperativas



Ruc	Razón Social	Tipo	SEGMENTO 2017	SEGMENTO 2018
0190115798001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0190155722001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0290003288001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0390027923001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0490001883001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0490002669001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0590052000001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0690045389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0790024656001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ROSA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1090033456001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1091720902001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN TIO LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1190068389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1690012606001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790093204001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790325083001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDALUCIA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790451801001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPROGRESO LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790501469001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790567699001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790866084001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790979016001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1791708040001	CAJA CENTRAL FINANCOOP	CAJA CENTRAL	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1890001323001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1890003628001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1890037646001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1890080967001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1890141877001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1768168480001	CORPORACION NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS	CORPORACION	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1

Anexo 6



ESTADO FINANCIERO
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO SEGMENTO 1
PERIODO DEL 31 DE ENERO 2017 AL 31 DE DICIEMBRE 2017
(Dólares)

Fecha
31/10/2017
30/11/2017
31/12/2017

*Seleccione una o varias

COD CONTABLE	Nombre de Cuentas	fecha 31/12/2017 DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA
1	ACTIVO	111.773.517,22
11	FONDOS DISPONIBLES	11.948.500,85
1101	Caja	2.301.115,59
110105	Efectivo	2.301.115,59
110110	Caja chica	0,00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	9.611.600,27
110305	Banco Central del Ecuador	2.744.314,05
110310	Bancos e instituciones financieras locales	6.520.985,38
110315	Bancos e instituciones financieras del exterior	0,00
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario	346.300,84
1104	Efectos de cobro inmediato	35.784,99
110401	Efectos de cobro inmediato	35.784,99
13	Inversiones	13.779.234,63
1305	Mantenido: hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero	13.918.418,82
130505	De 1 a 30 días sector privado	7.969.414,08
130510	De 31 a 90 días sector privado	3.086.071,92
130515	De 91 a 180 días sector privado	2.862.932,82
1399	(Provisión para inversiones)	-139.184,19
139905	(Provisión por deterioro en valuación de inversiones)	0,00
139910	(Provisión general para inversiones)	-139.184,19
14	CARTERA DE CRÉDITOS	79.270.108,29
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	18.915.216,33
140205	De 1 a 30 días	671.586,93
140210	De 31 a 90 días	1.308.816,75
140215	De 91 a 180 días	1.830.317,86
140220	De 181 a 360 días	3.296.052,17
140225	De más de 360 días	11.808.442,62
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	3.797.696,83
140305	De 1 a 30 días	34.093,29
140310	De 31 a 90 días	67.915,07
140315	De 91 a 180 días	99.918,23
140320	De 181 a 360 días	204.601,28
140325	De más de 360 días	3.391.168,96
1404	Cartera de microcrédito por vencer	54.118.433,57
140405	De 1 a 30 días	1.928.498,44
140410	De 31 a 90 días	3.442.466,54
140415	De 91 a 180 días	4.783.542,02
140420	De 181 a 360 días	8.785.335,41
140425	De más de 360 días	35.178.591,16
1407	Cartera de créditos de consumo ordinario por vencer	3.629.434,91
140705	De 1 a 30 días	72.727,72
140710	De 31 a 90 días	154.753,56
140715	De 91 a 180 días	233.176,11
140720	De 181 a 360 días	475.793,36
140725	De más de 360 días	2.692.984,16
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	136.554,19
142605	De 1 a 30 días	21.017,78
142610	De 31 a 90 días	18.427,43
142615	De 91 a 180 días	25.267,16
142620	De 181 a 360 días	37.008,79
142625	De más de 360 días	34.833,03
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	484.338,63
142805	De 1 a 30 días	74.817,70
142810	De 31 a 90 días	69.894,63
142815	De 91 a 180 días	74.320,25
142820	De 181 a 360 días	96.504,29
142825	De más de 360 días	168.801,76
1431	Cartera de créditos de consumo ordinario que no devenga intereses	4.141,22
143105	De 1 a 30 días	329,19
143110	De 31 a 90 días	337,91
143115	De 91 a 180 días	523,74
143120	De 181 a 360 días	1.111,21
143125	De más de 360 días	1.839,17
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	180.942,23

Anexo 7

INDICE DE MOROSIDAD POR TIPO DE CRÉDITO										
LINEAS DE CRÉDITO	CARTERA VIGENTE	CARTERA RECLASIFIC.	CARTERA VENCIDA	TOTAL DE CARTERA	INDICES DE MOROSIDAD			No. De Créditos	PROMEDIOS	
					RECLASIF.	VENCIDA	TOTAL		Plazo Meses	Monto
MATRIZ										
CONSUMO PRIORITARIO	8.128.952,82	96.817,95	110.858,38	8.336.637,15	1,1614	1,3297	2,4911	2.066	11,00	6.007,24
CONSUMO ORDINARIO	2.054.934,30	4.141,22	72,54	2.059.198,00	0,2011	0,0035	0,2046	225	2,45	11.007,02
INMOBILIARIO VIVIENDA	1.775.400,41	-	63.141,41	1.839.541,82	-	3,4325	3,4325	81	6,09	33.488,15
Microempresas	27.581.239,47	208.600,26	493.501,59	28.283.449,32	0,7373	1,7442	2,4615	3.756	35,16	10.169,36
SUBTOTALES	30.551.687,00	309.567,43	667.571,92	40.528.826,35	0,7638	1,6472	2,4110	6.128		
AGENCIA SHELL										
CONSUMO PRIORITARIO	1.997.712,54	6.575,90	18.698,08	2.022.986,50	0,3251	0,9243	1,2493	471	21,29	6.098,42
CONSUMO ORDINARIO	436.175,34	-	-	436.175,34	-	-	-	42	4,62	12.192,30
INMOBILIARIO VIVIENDA	10.242,77	-	-	10.242,77	-	-	-	1	0,27	20.000,00
Microempresas	1.992.947,88	17.029,60	43.767,41	1.963.744,89	0,8672	2,2288	3,0960	305	23,00	8.895,89
DIC. CARTERA POR PRODUCTO OFICINAS MENSUAL MATRIZ SHELL TEJA MARISCAL RACAS AMBATO ARAJUNO MEXICO SALDOS DE CARTERA										

Anexo 8

Mes	Saldo Cartera	No- Créditos	Indice Morosidad
dic-16	63,742,693.54	13,626	3.11
ene-17	65,139,455.55	13,574	3.21
feb-17	66,539,629.47	13,638	3.24
mar-17	68,493,886.59	13,661	2.72
abr-17	71,042,380.86	13,729	2.78
may-17	72,643,269.90	13,803	2.76
jun-17	74,298,589.07	13,858	2.56
jul-17	75,934,747.99	13,874	2.55
ago-17	77,286,234.77	14,023	2.53
sep-17	78,116,580.66	14,162	2.63
oct-17	79,122,433.62	14,164	2.52
nov-17	80,597,174.68	14,133	2.67
dic-17	82,347,705.67	14,032	2.29