

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**AUDITORÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO
DE CRÉDITOS GRUPALES PARA EL DESARROLLO SOCIAL EN
UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA**

JUAN FRANCISCO JIMÉNEZ CARRANZA

DIRECTOR: ING. WILSON SILVA M.

QUITO, DICIEMBRE 2014

DIRECTOR:

Ing. Wilson Silva M.

INFORMANTES:

Ing. Víctor Ruiz

Dipl. María del Carmen Vallejo

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a Dios, por todos y cada uno de los favores y bendiciones recibidas y por poner en mi vida a personas valiosas y ayudarme a conseguir cada una de mis metas.

A mis padres Andrés y María y a mi hermano Rodrigo, por brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida sin importar los problemas y dificultades, por hacer de mi la persona que soy ahora, por ser mi gran ejemplo de superación y perseverancia.

Al resto de mi familia, amigos y amigas, que de una u otra forma han estado presentes con una palabra de apoyo incondicional para continuar en aquellos momentos difíciles, por su valiosa amistad y por ser un gran ejemplo a seguir.

Juan Francisco

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar presente y ser mi guía en cada una de las etapas de mi vida y por ayudarme a conseguir las metas y objetivos propuestos.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que me ha brindado la oportunidad de formarme académicamente en sus aulas y por brindarme las capacidades y habilidades necesarias para el desenvolvimiento profesional.

A mi director del trabajo de titulación Ing. Wilson Silva por su apoyo durante este proceso, guiando y compartiendo sus conocimientos con el fin de obtener un trabajo de calidad.

A mis padres y hermano por brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y por sus palabras de aliento en cada momento difícil.

A toda mi familia por estar al pendiente de este proyecto en todo momento y por brindarme su palabra de apoyo.

A todos mis amigos y amigas, con quiénes he compartido momentos inolvidables a lo largo de mi vida universitaria y laboral, y por ser un gran ejemplo a seguir.

A la Ing. María Luisa Trujillo, Jefa del Producto Comunal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito por brindarme todo el apoyo, confianza y apertura a la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Juan Francisco

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ASPECTOS GENERALES, 3

- 1.1 EL SISTEMA COOPERATIVO, 3
- 1.2 BASE LEGAL DE LA COOPERATIVA, 5
- 1.3 LA COOPERATIVA, 7
 - 1.3.1 Reseña Histórica, 7**
 - 1.3.2 Organigrama de la Cooperativa, 9**
- 1.4 VISIÓN, 10
- 1.5 MISIÓN, 10
- 1.6 MATRIZ DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS, 11
- 1.7 PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES, 14
 - 1.7.1 Principios Institucionales, 14**
 - 1.7.2 Valores Institucionales, 14**
 - 1.7.2.1 Compromiso, 14
 - 1.7.2.2 Responsabilidad Social, 15
 - 1.7.2.3 Orientación al cliente, 15
 - 1.7.2.4 Integridad, 16
 - 1.7.2.5 Liderazgo, 16
 - 1.7.2.6 Conciencia organizacional, 18

2 ANÁLISIS EXTERNO, 19

- 2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS, 19
 - 2.1.1 Factor político, 19**
 - 2.1.2 Factor económico, 22**
 - 2.1.2.1 Composición del Sistema Financiero, 22
 - 2.1.2.2 Captaciones del Sistema Cooperativo, 23
 - 2.1.2.3 Volumen de Créditos Otorgados, 24
 - 2.1.2.4 Indicadores Financieros, 26
 - 2.1.3 Factor legal, 30**
 - 2.1.3.1 Constitución Política de la República, 30
 - 2.1.3.2 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 32
 - 2.1.3.3 Ley de Seguridad Social, 33
 - 2.1.3.4 Código de Trabajo, 34
 - 2.1.3.5 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 35
- 2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS, 35
 - 2.2.1 Clientes y proveedores, 35**
 - 2.2.2 Competencia, 36**

- 3 PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS GRUPALES PARA EL DESARROLLO SOCIAL, 38**
 - 3.1 ANTECEDENTES DEL CRÉDITO GRUPAL, 38
 - 3.2 PRINCIPIOS DEL CRÉDITO GRUPAL, 39
 - 3.3 LINEAMIENTOS DEL CRÉDITO GRUPAL, 40
 - 3.4 LINEAMIENTOS DEL GRUPO COMUNAL, 41
 - 3.5 PARTICIPANTES DEL PROCESO Y ROLES PRINCIPALES, 43
 - 3.6 PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS GRUPALES, 46
 - 3.6.1 Promoción, 47**
 - 3.6.2 Formación del Grupo Comunal, 49**
 - 3.6.3 Verificación, creación y análisis previo, 52**
 - 3.6.4 Digitación y análisis, 55**
 - 3.6.5 Aprobación, 58**
 - 3.6.6 Instrumentación y desembolso, 61**
 - 3.6.7 Pago de cuota, 64**
 - 3.6.8 Manejo de morosidad, 66**
 - 3.6.9 Cierre de ciclo y renovación, 68**

- 4 ASPECTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA, 70**
 - 4.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA, 70
 - 4.1.1 Definición, 70**
 - 4.1.2 Ventajas y desventajas, 71**
 - 4.2 FASES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA, 72
 - 4.2.1 Planificación, 72**
 - 4.2.1.1 Planificación preliminar, 73
 - 4.2.1.2 Planificación específica, 74
 - 4.2.2 Ejecución de la auditoría, 75**
 - 4.2.3 Informe de auditoría, 76**

- 5 APLICACIÓN PRÁCTICA DEL TEMA, 77**
 - 5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR, 77
 - 5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA, 81
 - 5.3 EJECUCIÓN DEL TRABAJO, 81
 - 5.3.1 Liquidez, 83**
 - 5.3.2 Capital de trabajo, 84**
 - 5.3.3 Rotación de cartera de créditos, 85**
 - 5.4 COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS, 87
 - 5.5 INFORME DE AUDITORÍA, 90

- 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 130**
 - 6.1 CONCLUSIONES, 130
 - 6.1.1 Objetivo General, 130**
 - 6.1.2 Objetivo Específico 1, 131**
 - 6.1.3 Objetivo Específico 2, 131**
 - 6.1.4 Objetivo Específico 3, 132**
 - 6.1.5 Objetivo Específico 4, 132**
 - 6.1.6 Objetivo Específico 5, 133**

6.2 RECOMENDACIONES, 133

REFERENCIAS, 136

GLOSARIO DE TÉRMINOS, 137

ANEXOS, 139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Matriz de Objetivos y Estrategias,	11
Tabla N° 2:	Evaluación de los clientes,	41
Tabla N° 3:	Narrativa – Promoción,	47
Tabla N° 4:	Narrativa - Formación del Grupo Comunal,	49
Tabla N° 5:	Narrativa - Verificación, creación y análisis previo,	52
Tabla N° 6:	Narrativa - Digitación y análisis,	55
Tabla N° 7:	Narrativa – Aprobación,	58
Tabla N° 8:	Narrativa - Instrumentación y desembolso,	61
Tabla N° 9:	Narrativa - Pago de cuota,	64
Tabla N° 10:	Narrativa - Manejo de morosidad,	66
Tabla N° 11:	Narrativa - Cierre de ciclo y renovación,	68
Tabla N° 12:	Cumplimiento de Objetivos del Plan estratégico,	82
Tabla N° 13:	Resumen de fortalezas encontradas en la auditoría operativa del proceso de otorgamiento de créditos grupales,	94
Tabla N° 14:	Resumen de debilidades, observaciones y recomendaciones propuestas,	96
Tabla N° 15:	Promoción,	111
Tabla N° 16:	Formación del Grupo Comunal,	113
Tabla N° 17:	Verificación, creación y análisis previo,	116
Tabla N° 18:	Aprobación,	119
Tabla N° 19:	Instrumentación y Desembolso,	121
Tabla N° 20:	Pago de cuota,	124
Tabla N° 21:	Manejo de morosidad,	126
Tabla N° 22:	Cierre de ciclo y renovación,	128
Tabla N° 23:	Resumen de Excepciones a las Pruebas de Cumplimiento,	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Número de Cooperativas en los últimos 5 años, 5
- Gráfico N° 2: Organigrama de la Cooperativa, 9
- Gráfico N° 3: Composición del Sistema Financiero, 23
- Gráfico N° 4: Captaciones del Sistema Cooperativo, 24
- Gráfico N° 5: Créditos Otorgados, 25
- Gráfico N° 6: Rentabilidad Sobre Activos, 26
- Gráfico N° 7: Rentabilidad sobre Patrimonio, 27
- Gráfico N° 8: Morosidad de la Cartera, 28
- Gráfico N° 9: Liquidez, 29
- Gráfico N° 10: Organigrama Grupo Comunal, 42
- Gráfico N° 11: Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales, 46
- Gráfico N° 12: Flujograma – Promoción, 48
- Gráfico N° 13: Flujograma - Formación del Grupo Comunal, 50
- Gráfico N° 14: Flujograma - Verificación, creación y análisis previo, 53
- Gráfico N° 15: Flujograma - Digitación y análisis, 56
- Gráfico N° 16: Flujograma – Aprobación, 59
- Gráfico N° 17: Flujograma - Instrumentación y desembolso, 62
- Gráfico N° 18: Flujograma - Pago de cuota, 65
- Gráfico N° 19: Flujograma - Manejo de morosidad, 67
- Gráfico N° 20: Flujograma - Cierre de ciclo y renovación, 69
- Gráfico N° 21: Índice de Liquidez Cooperativas Medianas, 83
- Gráfico N° 22: Capital de Trabajo Cooperativas Medianas, 84
- Gráfico N° 23: Rotación de cartera de créditos Cooperativas Medianas, 85
- Gráfico N° 24: Rotación cartera microcréditos Cooperativas Medianas, 86
- Gráfico N° 25: Composición cartera de créditos, 87
- Gráfico N° 26: Composición cartera de créditos – Mego, 88
- Gráfico N° 27: Composición cartera de créditos – San Francisco, 88
- Gráfico N° 28: Composición cartera de créditos – Cooperativas Medianas, 89
- Gráfico N° 29: Propuesta de mejoramiento del proceso de otorgamiento de créditos grupales para el desarrollo social, 110
- Gráfico N° 30: Promoción, 112
- Gráfico N° 31: Formación del Grupo Comunal, 114
- Gráfico N° 32: Verificación, creación y análisis previo, 117
- Gráfico N° 33: Aprobación, 120
- Gráfico N° 34: Instrumentación y Desembolso, 122
- Gráfico N° 35: Pago de cuota, 125
- Gráfico N° 36: Manejo de morosidad, 127
- Gráfico N° 37: Cierre de ciclo y renovación, 129

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría Operativa es una poderosa herramienta para evaluar los procesos de una entidad, detectar debilidades y proponer valiosas recomendaciones orientadas al incremento de la eficiencia y efectividad así como al cumplimiento de los objetivos gerenciales.

El presente trabajo de titulación comprende una breve descripción del giro del negocio de la Cooperativa, también se abordaron temas de su plan estratégico como misión, visión, objetivos, principios y valores institucionales. De la misma manera se describieron los impactos de variables macro y microeconómicas que puedan afectar el libre desenvolvimiento de sus actividades en el mediano y largo plazo.

Además se presenta un análisis del proceso actual de Otorgamiento de Créditos Grupales, el cual se realizó a través de un entendimiento de los antecedentes, principios, lineamientos y roles que se deben cumplir en este tipo de créditos, así como el respectivo relevamiento de dicho proceso.

Los resultados de este trabajo de titulación han sido favorables al obtener fortalezas y debilidades del proceso, las cuales aportaron valiosas recomendaciones. Además gracias a las debilidades halladas se ha podido elaborar una propuesta de mejoramiento con el objetivo de eliminar cuellos de botella y optimizar el tiempo en las actividades del proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales.

INTRODUCCIÓN

La Auditoría Operativa constituye una herramienta la cual evalúa los procesos con el propósito de detectar posibles debilidades a fin de proponer mejoras que incrementen la eficiencia y efectividad en la ejecución de las diferentes operaciones y se puedan alcanzar los objetivos gerenciales. El objetivo de la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

En la actualidad, las empresas deben realizar cambios pertinentes en su concepción y estructura, para mantenerse en mercados tan variantes como el actual. Sin embargo, gracias a la gestión empresarial que desarrollan sus colaboradores internos, ofrecen a sus clientes un producto y/o servicio en óptimas condiciones encaminados a alcanzar su satisfacción.

Este proyecto presenta un análisis del proceso actual de otorgamiento de créditos grupales en una Cooperativa de Ahorro y Crédito situada en la ciudad de Quito para identificar las posibles debilidades en las diferentes actividades del proceso, así como las principales razones por las cuales las personas responsables que llevan a cabo las actividades que conforman el proceso mencionado no cumplen con lo estipulado en el respectivo manual del proceso existente al momento de aprobar los diferentes créditos a sus clientes.

La Auditoría Operativa del proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social en la Cooperativa de Ahorro y Crédito propondrá recomendaciones que reflejan una

cuidadosa y considerada opinión de mejora continua que permitan afianzar la eficiencia y eficacia de este proceso.

Este proyecto será desarrollado con la finalidad de proporcionar una fuente de consulta sobre una Auditoría Operativa de una Cooperativa de Ahorro y Crédito que se desenvuelve dentro del sector financiero, ya que al captar recursos para colocarlos posteriormente en las diferentes inversiones debe tener ventajas competitivas que le permitan mantenerse dentro del mercado.

Mediante la evaluación del proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social que se está ejecutando dentro de la Cooperativa, se busca identificar hallazgos significativos, los cuales permitan plantear una propuesta de mejoramiento.

Además este trabajo de titulación sirve para demostrar que la Auditoría Operativa es una poderosa herramienta que permite detectar aquellas áreas críticas que deben ser corregidas a fin de que no afecten los niveles de rentabilidad y eficiencia.

1 ASPECTOS GENERALES

Dentro del primer capítulo de este trabajo de titulación se dará a conocer aspectos de carácter global de la Cooperativa, describiendo brevemente el giro del negocio, los objetivos generales y específicos, así como su organización estructural, también se abordarán temas estratégicos como son misión, visión, objetivos estratégicos, principales estrategias y principios y valores institucionales que aplica a diario en sus funciones; los cuales permitirán conocer hacia donde se encamina la Cooperativa en el futuro inmediato y en el largo plazo.

1.1 EL SISTEMA COOPERATIVO

Las cooperativas de ahorro y crédito son sociedades cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios mediante el ejercicio de las actividades de las entidades de crédito, estas suelen ser en su mayoría locales y se adecúan a áreas rurales o desatendidas por las demás instituciones del sistema financiero.

Desde el nacimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en Rochdale-Inglaterra (1750-1850), no han dejado de crecer en el mundo, tanto que en la actualidad el número de socios sobrepasa los 800 millones. En los países de Europa y Asia, las cooperativas de ahorro y crédito han tenido gran trascendencia en sus economías y sistemas financieros, por ejemplo solamente en India los socios de cooperativas superan los 240 millones de personas; en Bélgica existen más de 30.000 cooperativas, de las cuales las cooperativas farmacéuticas representan el 19,5% del mercado; en Suecia las

cooperativas de consumo tienen una participación de 17,5% del mercado; en Chipre las cooperativas representan el 30% del sector financiero; en Kuwait las cooperativas manejan el 80% del comercio minorista del país; en Japón una de cada 3 familias es cooperativista, de los cuales el 91% son productores agropecuarios; y en Vietnam las cooperativas aportan un 8,6% al Producto Interno Bruto del país.

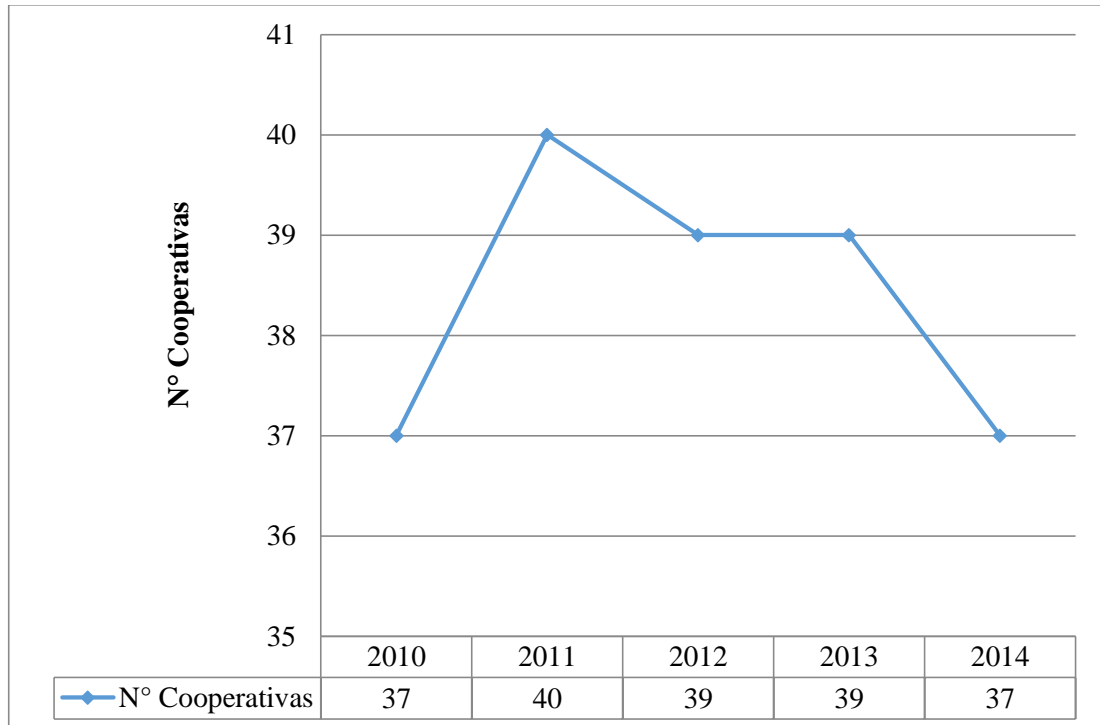
En América del Norte las cooperativas también juegan un papel importante, por ejemplo en Estados Unidos el 25% de la población pertenece a este sector y en Canadá una de cada 3 personas es miembro de una cooperativa.

América Latina no se encuentra lejana a esta realidad ya que por ejemplo en Argentina existen más de 18.000 cooperativas con una cifra superior a 9 millones de miembros; en Colombia y Costa Rica un 10% de la población es socia de cooperativas; en Brasil acaparan el 72% de la producción de trigo, 43% de soja, 39% de leche; en Bolivia una sola cooperativa maneja alrededor del 25% de los ahorros nacionales y en Uruguay las cooperativas producen el 90% de la leche y sus derivados. JARA, Carolina. El Cooperativismo en el Mundo [en línea]. 2019 [fecha de consulta: 2 Agosto 2014]. Disponible en: <<http://laosacooperativa.blogspot.com/2009/12/el-cooperativismo-en-el-mundo.html>>.

En el caso de nuestro país las cooperativas de ahorro y crédito comenzaron a tener protagonismo luego de la crisis financiera de 1999, es así como según datos publicados en el 2010 por la Red Financiera Rural, las cooperativas de ahorro y crédito pasaron a tener un claro protagonismo en el sistema financiero, tanto que para el 2002 de 14, llegaron a conformarse 37 a finales del 2010, siendo un número mayor que el de los

bancos, mutualistas y sociedades financieras, las cuales se han mantenido hasta la actualidad.

Gráfico N° 1: Número de Cooperativas en los últimos 5 años



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

1.2 BASE LEGAL DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito es vigilada y controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), especialmente debe regirse a la Sección 1 “De las Cooperativas de Ahorro y Crédito”, del Capítulo 1 “De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario” del Título III “Del Sector Financiero Popular y Solidario”, así como a las Disposiciones Generales y Transitorias que le aplican de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria publicada en el Registro Oficial N° 444 del 10 de Mayo de 2011, también deben aplicar el Reglamento a la Ley Orgánica

de Economía Popular y Solidaria creado por Decreto N° 1061 que contiene las normas para la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realicen intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 68 del 27 de Febrero de 2012.

La Asamblea General Extraordinaria de Representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en sesión celebrada en el cantón Quito, provincia de Pichincha, el día 20 de abril de 2013, resolvió reformar el estatuto social de la Cooperativa, al que se incorporaron las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Los entes de Gobierno y Administración de la Cooperativa son: la Asamblea General de Representantes, el Consejo de Administración, y la Gerencia General.

La Asamblea General de Representantes es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y socios, en tanto sean concordantes con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento contenido en el Decreto Ejecutivo N° 1061, los estatutos y normativa interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El Consejo de Administración es el órgano directivo y administrativo de la Cooperativa y está integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes, elegidos en la Asamblea General de Representantes. Los vocales del Consejo de Administración duran en sus funciones por dos años pudiendo ser reelegidos una sola vez para el siguiente período.

El Gerente General es nombrado por el Consejo de Administración, constituyéndose en Representante Legal de la Cooperativa, nombrado sin sujeción a plazo. En caso de ausencia temporal o definitiva le subrogará en sus funciones quien lo siga en jerarquía según lo resuelva el Consejo de Administración. Si la ausencia es definitiva, la subrogación durará hasta que sea legalmente reemplazado. El Gerente General de la Cooperativa asistirá a las reuniones del Consejo de Administración con voz, pero sin derecho a voto.

1.3 LA COOPERATIVA

1.3.1 Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito, nació en la parroquia de Atahualpa, provincia de Pichincha en Agosto de 1969 con 32 socios. Su afán fue el de contribuir al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas, las que paulatinamente se fueron difundiendo dentro de la parroquia de Pomasqui, y con ello vinieron socios interesados tanto en crédito por sus tasas bajas, como en inversiones por su rentabilidad elevada, por lo que le resultó necesario abrir una oficina en Pomasqui, que en poco tiempo se convirtió en su Casa Matriz por la cantidad de socios y capitales colocados e invertidos; esto en alguna medida fue efecto del apoyo proporcionado a los transportistas y trabajadores de las minas de materiales de construcción del sector.

La actividad financiera de la Cooperativa empezó a difundirse posteriormente en la parroquia de Calderón, y cada vez con mayor éxito, tanto que fue necesaria

la apertura de una Sucursal en este lugar, logrando transformarse en realidad en 1989, fecha desde la cual la Cooperativa presta sus servicios a los sectores de Calderón, Carapungo y Guayllabamba.

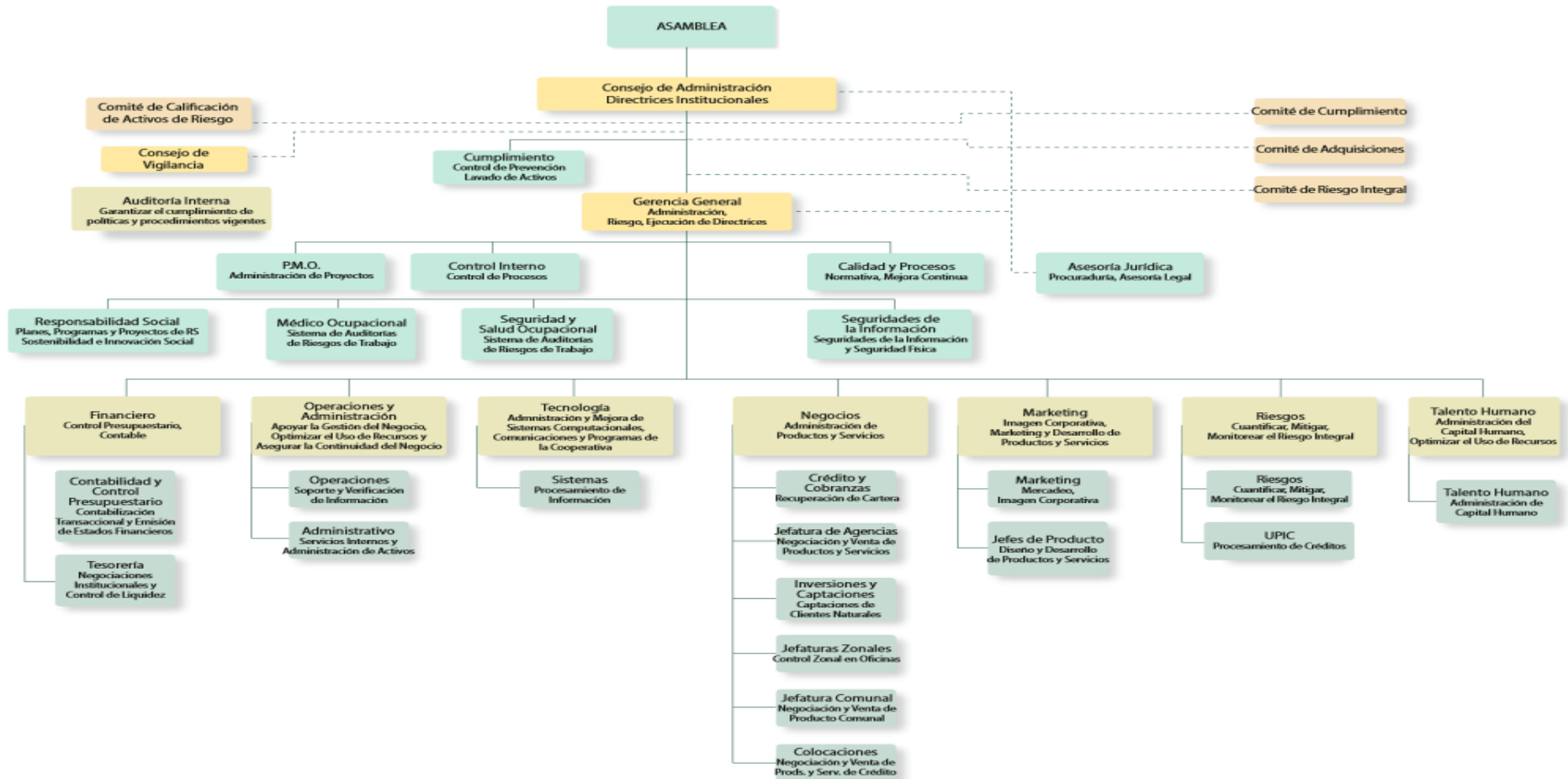
En diciembre de 1994 un nuevo proyecto empezó a tomar vida, y debido a la necesidad de servir a más socios, se impulsó la apertura de la sucursal “Villaflora” en el sur del Ciudad de Quito.

El crecimiento de la Cooperativa fue efecto y reflejo de la confianza de los socios, el éxito y la eficiencia administrativa, logrando un incremento firme, real y sostenido, por lo que en estos momentos cuenta con el funcionamiento de: Matriz (Pomasqui), 3 Sucursales (Atahualpa, Calderón y Villaflora), 14 Agencias (La Y, Centro Histórico, Los Bancos, Tumbaco, Mariscal Sucre, Sangolquí, Carapungo, Guayllabamba, Cayambe, La Prensa, Quicentro Sur, Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayaquil y Portoviejo) y 5 ventanillas de extensión (Nanegalito, Puellaro, Perucho, San José de Minas y Pacto).

Actualmente la Cooperativa se encuentra en búsqueda de nuevos mercados que permitan satisfacer a nuevos socios y sus necesidades.

1.3.2 Organigrama de la Cooperativa (Debilidad N° 2)

Gráfico N° 2: Organigrama de la Cooperativa



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

1.4 VISIÓN (FORTALEZA N° 1)

Se puede decir que es la expresión de la imagen futura que una empresa quiere generar, es de vital importancia ya que representa la fuente de inspiración para el negocio y fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.

La visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito expresado en su Plan Estratégico Institucional (2013-2018) es: “Ser líderes en la innovación en el sistema cooperativo, y ser competitivos en el sistema financiero nacional para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes contribuyendo a su bienestar y de la comunidad”.

1.5 MISIÓN (FORTALEZA N° 1)

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Según el Plan Estratégico Institucional (2013-2018), la misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es:

Servir a nuestros socios clientes, de manera competitiva, equitativa y con responsabilidad social, facilitando la entrega de productos y servicios financieros, retribuyendo valor a los aportes de los socios, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida, el progreso de la comunidad y del País, utilizando la tecnología disponible, respaldados en el compromiso de su talento humano que fortalecen la confianza, solidez y crecimiento sustentable de la Institución.

1.6 MATRIZ DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (FORTALEZA N° 1)

Tabla N° 1: Matriz de Objetivos y Estrategias (Fortaleza N° 1)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
1 ALCANZAR UNA ESTRUCTURA FINANCIERA QUE PERMITA LA SUSTENTABILIDAD DEL NEGOCIO EN EL LARGO PLAZO	Asegurar la disponibilidad de fondos para el crecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar fuentes de fondeo externo - Diversificación de las captaciones a plazo en monto y clientela, privilegiando personas. - Campañas de comunicación directa en inversionistas. - Ajustar tasas para uso de líneas de fondeo del estado. - Incremento de ahorros en cuentas y saldos mediante fuerza especializada (ahorro programado) y manejo de portafolio a través de ejecutivos de cuenta. - Emisión de títulos valores en mercado bursátil de titularización y emisión de obligaciones.
	Alcanzar un adecuado nivel de calidad de la cartera y recuperación	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de los comités de mora de acciones de extrajudicial y judicial. - Implementar una herramienta de scoring para cobranzas que incremente productividad de las acciones. - Acciones de seguimiento de fuerza comercial de visitas de oficiales de microcrédito y actualización de información de oficiales de consumo. - Programa de reestructuración y/o acuerdos de pago de cartera judicial.
2 SATISFACER LAS EXPECTATIVAS DE LOS SOCIOS	Incrementar los beneficios agregados a los socios acorde con su reciprocidad	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer programas que fortalezcan la cultura de ventas, conocimiento de productos y calidad de prestación de servicios institucionales. - Estructurar una adecuada bases de datos de socios que permita mineo y uso intensivo. - Ampliar el portafolio de productos y servicios financieros y no financieros (seguros). - Implementación y medición continua de programas de servicio y educación al socio.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
		<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de campañas que incrementen el uso de productos y servicios. - Procesos de comunicación más efectivos de productos y servicios al socio involucrando al área de servicio. - Empaquetar productos y servicios para la venta. - Implementar el programa de débito para ahorro programado. - Implementar pos y corresponsalía no bancaria. - Crecimiento en oficinas a nivel nacional. - Estructurar y fortalecer los canales de ventas conforme al modelo de negocios (Fuerza de Ventas, call center, free lance, virtuales, entre otros).
3	<p>ALCANZAR NIVELES DE EXCELENCIA COMERCIAL Y OPERATIVA QUE GARANTICEN LA ENTREGA OPORTUNA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.</p>	<p>Eficiente y eficaz administración de procesos y proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar indicadores de procesos críticos y cadena de valor. - Establecer tarjeta de control al proceso comercial en cada función. - Actualización y mejora continua de procesos claves, procesos simples y menos burocráticos. - Consolidar la cultura de proyectos en la institución. - Simplificar y mejorar los documentos que afectan procesos críticos (crédito, apertura de cuentas, adquisiciones). - Fortalecimiento del proceso de generación de nuevos productos.
	<p>Cumplimiento de estándares de acuerdos de servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los acuerdos de servicios entre unidades comerciales (100% acuerdos de servicios en procesos críticos). - Seguimiento continuo de acuerdos de servicio (programa motivacional).
	<p>Soporte tecnológico en los procesos críticos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la productividad de la fuerza comercial y operativa con soporte tecnológico. - Fortalecimiento del soporte tecnológico en los procesos institucionales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
4	FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL COMPROMISO Y LA MAXIMIZACIÓN DEL POTENCIAL DEL TALENTO HUMANO	<p>Fortalecimiento del clima laboral y del compromiso organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas de mantenimiento y formación del personal en competencias técnicas y competencias orientadas a excelencia, orientación al logro, cumplimiento, compromiso, trabajo en equipo, comunicación interpersonal, liderazgo. - Promover una cultura de iniciativas, innovadora que premie la participación y mitigue la falta de compromiso y orientación a la calidad. - Fortalecer una cultura organizacional basada en valores corporativos. - Ajustar la competitividad laboral a mercado de forma continua mediante un mecanismo de incentivos y remuneración variable.
5	GESTIONAR LOS RIESGOS INSTITUCIONALES	<p>Control y mitigación de los riesgos de impactos altos y medios de la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de riesgos de seguridad ocupacional. - Implementación de un proceso integral de control interno en identificación, control y mitigación de riesgos medios y altos. - Minimizar riesgos operativos. Implementar controles y revisión de cumplimiento semestral de planes. - Capacitación continua en riesgos al personal y validación de conocimiento.
6	FORTALECER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL BALANCE SOCIAL	<p>Fortalecer la responsabilidad social y el balance social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar programa de difusión y aprendizaje en responsabilidad social en todo el personal. - Fortalecer los programas de responsabilidad social con la comunidad (campañas médicas). - Implementar ISO de responsabilidad social. - Plan de Difusión continúa de los procesos de responsabilidad social y balance social a la comunidad. - Implementar programas de responsabilidad social con la comunidad (educación financiera). - Fortalecer los programas de responsabilidad social con la comunidad (apoyo a grupos vulnerables, programas ambientales, educación en jóvenes, educación en emprendimiento).

Fuente: Plan estratégico institucional

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

1.7 PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES (FORTALEZA N° 1)

1.7.1 Principios Institucionales

Según el Plan Estratégico Institucional (2013-2018) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se menciona que esta se basa en los siguientes principios institucionales:

- Adhesión y retiro voluntario.
- Control democrático de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e independencia.
- Educación, entrenamiento e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

1.7.2 Valores Institucionales

Según el Plan Estratégico Institucional (2013-2018) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se menciona que esta se basa en los siguientes valores institucionales:

1.7.2.1 Compromiso

- Sentir como propios los objetivos de la organización.

- Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo para alcanzar los objetivos comunes.
- Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.
- Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.
- Cumplir con sus obligaciones, tanto los personales como profesionales.

1.7.2.2 Responsabilidad Social

- Comportarse, ajustados a la ética y respeto por las personas, la sociedad y el medio ambiente.
- Mantener cooperación social con sus clientes proveedores, competidores, entidades de control; con base a compromisos de transparencia, rendición de cuentas.
- Garantizar la no corrupción y mala administración.

1.7.2.3 Orientación al cliente

- Ayudar y servir a los socios y clientes.

- Comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.
- Conocer y resolver los problemas del socio y cliente interno como externo.
- Manifestar una actitud positiva permanente para identificar las necesidades del socio y cliente a incorporar.

1.7.2.4 Integridad

- Obrar con rectitud y probidad.
- Actuar coherentemente con o que cada uno dice o considera importante.
- Comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente.
- Proceder con honestidad incluso con negociaciones difíciles con agentes externos.

1.7.2.5 Liderazgo

- Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.

- Inspirar valores de actuación proactiva y anticipar escenarios de desarrollo.
- Fijar objetivos, efectuar seguimientos, retroalimentar e integrar las opiniones de los otros.
- Establecer claramente directivas, fijar prioridades y comunicarlas.
- Tener y transmitir energía positiva.
- Motivar e inspirar confianza.
- Defender o encarar creencias, ideas y asociaciones con determinación.
- Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.
- Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la capacidad de decisiones y la efectividad de la organización.
- Proveer entrenamiento y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.

1.7.2.6 Conciencia organizacional

- Reconocer los atributos y modificaciones de la organización.
- Comprender e interpretar las relaciones con grupos de interés en la propia organización o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.
- Identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores.
- Ser capaz de proveer la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

2 ANÁLISIS EXTERNO

Dentro de este capítulo se describirá la situación externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito describiendo los impactos de las variables macroeconómicas tales como políticas, económicas, sociales y legales, así como microeconómicas como clientes, proveedores y competencia.

2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

Las influencias macroeconómicas pueden ser utilizadas para analizar las variables de carácter global, que pueden incidir en la economía donde se desarrollan las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, entre ellas tenemos:

2.1.1 Factor político

Después de la crisis económica que tuvo lugar en el país en el año de 1999 el Estado ecuatoriano tuvo que intervenir en el mercado de dinero, es así que en el informe de la Comisión Investigadora de la Crisis Económica Financiera (2007) indicó que la pérdida de dicha crisis ascendía a US\$8.072 millones de dólares.

Una vez que se desató esta crisis, las instituciones financieras trataron de retomar la confianza entre los clientes, sin embargo existió un mayor control de las colocaciones y otorgamientos que impidieron que se dé este hecho, es así como

según datos publicados en el 2010 por la Red Financiera Rural, las cooperativas de ahorro y crédito pasaron a tener un claro protagonismo en el sistema financiero, tanto que para el 2002 de 14, llegaron a conformarse 37 a finales del 2010, siendo un número mayor que el de los bancos, mutualistas y sociedades financieras, las cuales se han mantenido hasta la actualidad.

Con estos antecedentes y mediante Decreto Ejecutivo N° 194 publicado en Registro Oficial N° 111 de 19 de enero de 2010, el Gobierno Nacional reconoció que:

El sector cooperativo de ahorro y crédito ha brindado oportunidades del acceso al crédito a los sectores de la economía popular que han sido excluidos del sector financiero formal, convirtiéndose en un elemento dinamizador de la economía nacional, por lo que es necesario dotar a las cooperativas de ahorro y crédito de un marco jurídico que les permita desenvolverse dentro de los principios, valores y fines cooperativistas, en el marco de su objeto social de intermediario financiero.

Además expide el “Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público sujetas al Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros”.

El artículo 283 de la Constitución de la República establece:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin, propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. Además, establece que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica popular y solidaria, e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios;

Adicionalmente los artículos 309 y 311 de la Constitución de la República establecen:

El Sistema Financiero Nacional incluye al sector financiero popular y solidario, el cual contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

El sector financiero popular y solidario se compondrá de: cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro; estableciendo, que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y las micro, pequeñas y medianas unidades productivas recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Por lo expuesto anteriormente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito es controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la cual fue creada por el artículo 146 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria publicada en el Registro Oficial N° 444 del 10 de Mayo de 2011, ésta inició su gestión el 5 de junio de 2012, día en que Hugo Jácome (Superintendente de Economía Popular y Solidaria) asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito debe cumplir con los artículos correspondientes a la Sección 1 “De las Cooperativas de Ahorro y Crédito”, del Capítulo 1 “De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario”, del Título III “Del Sector Financiero Popular y Solidario”, así como a las Disposiciones Generales y Transitorias que le aplican de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria publicada en el Registro Oficial N° 444 del 10 de Mayo de 2011, así como aplicar el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria creado por Decreto N° 1061 que contiene las normas para la

constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realicen intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 68 del 27 de Febrero de 2012.

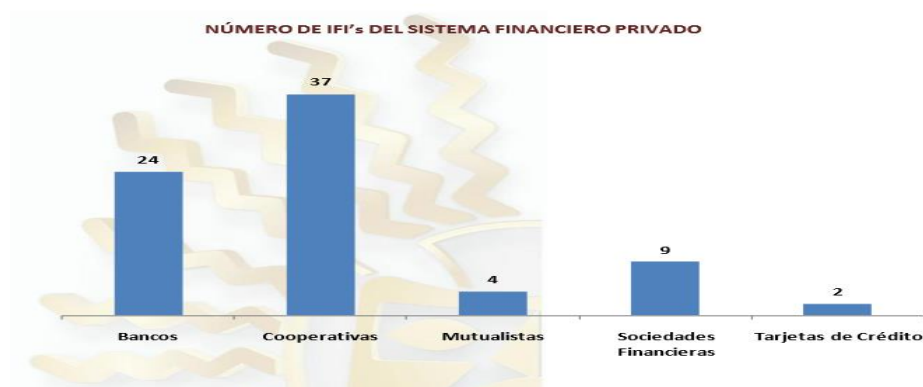
Dado que las cooperativas de ahorro y crédito pasaron de ser controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social, a ser controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, debieron hacer cambios y reformar sus estatutos conforme las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria hasta el 13 de mayo de 2013, para que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria permita su funcionamiento, de esta manera se podía evaluar si las cooperativas tienen viabilidad económica para sostenerse, caso contrario entrarían en proceso de liquidación.

2.1.2 Factor económico

2.1.2.1 Composición del Sistema Financiero

En la actualidad, según datos del Banco Central del Ecuador el sistema financiero está conformado por 77 entidades financieras.

Gráfico N° 3: Composición del Sistema Financiero



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Según datos del Banco Central del Ecuador a inicios del 2014 el Banco Territorial cerró sus actividades y los bancos Solidario y Unibanco S.A. se fusionaron formando uno solo, así mismo la Cooperativa Codesarrollo, se convierte en Banco Codesarrollo, mientras que la Sociedad Financiera Consulcrédito presenta su liquidación voluntaria, además la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera entró a proceso de liquidación por presunto lavado de activos, finalmente a principios de agosto el Banco Sudamericano cerró sus operaciones.

2.1.2.2 Captaciones del Sistema Cooperativo

Las captaciones de dinero son parte fundamental en el desenvolvimiento de una institución financiera y se compone de todos los depósitos de empresas sean del sector público o privado, así como de los hogares, los cuales podemos apreciar que al cierre de agosto del 2014 (Gráfico N° 3) alcanzaron US\$5.390 millones de dólares.

Gráfico N° 4: Captaciones del Sistema Cooperativo

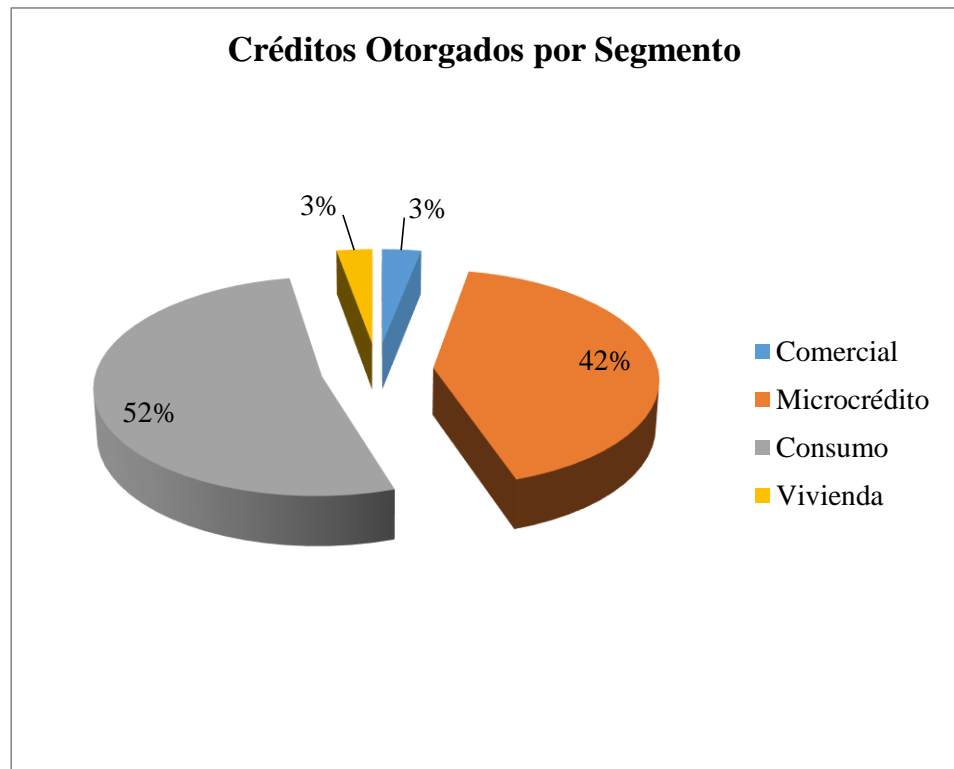
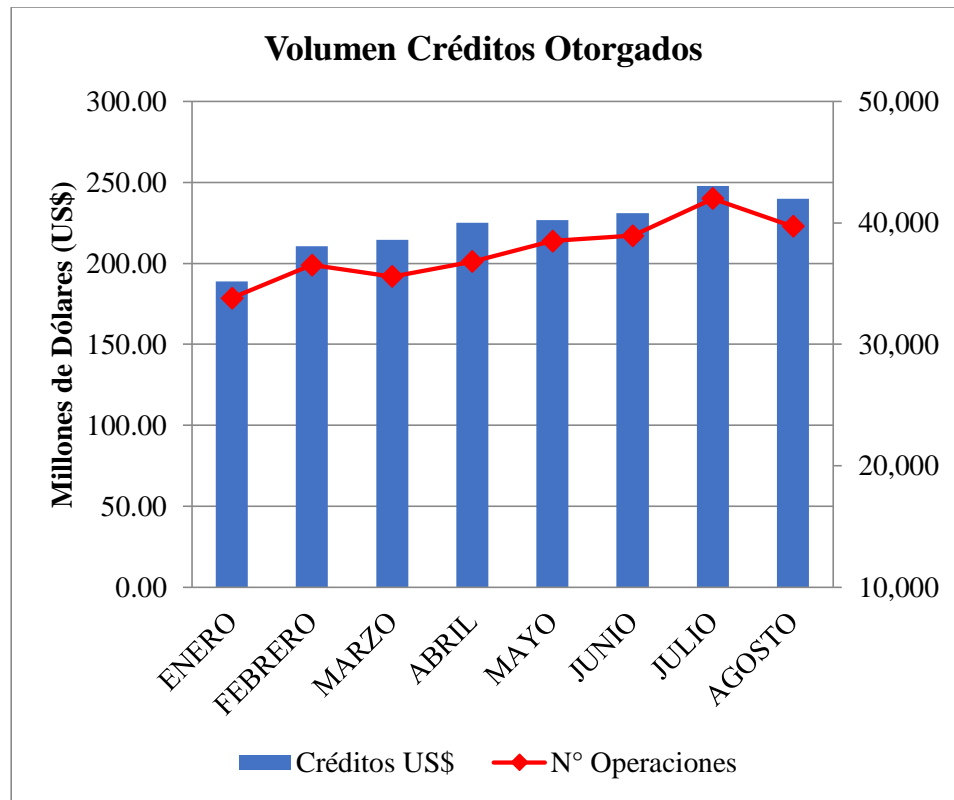
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

2.1.2.3 Volumen de Créditos Otorgados

Son todas las operaciones de crédito que las Instituciones Financieras del país han generado a sus clientes o socios sean estas personas naturales o jurídicas durante un período de tiempo, en el Gráfico N° 4 encontramos el volumen de crédito otorgados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el año 2014, así como a los segmentos que estos se distribuyeron.

Gráfico N° 5: Créditos Otorgados



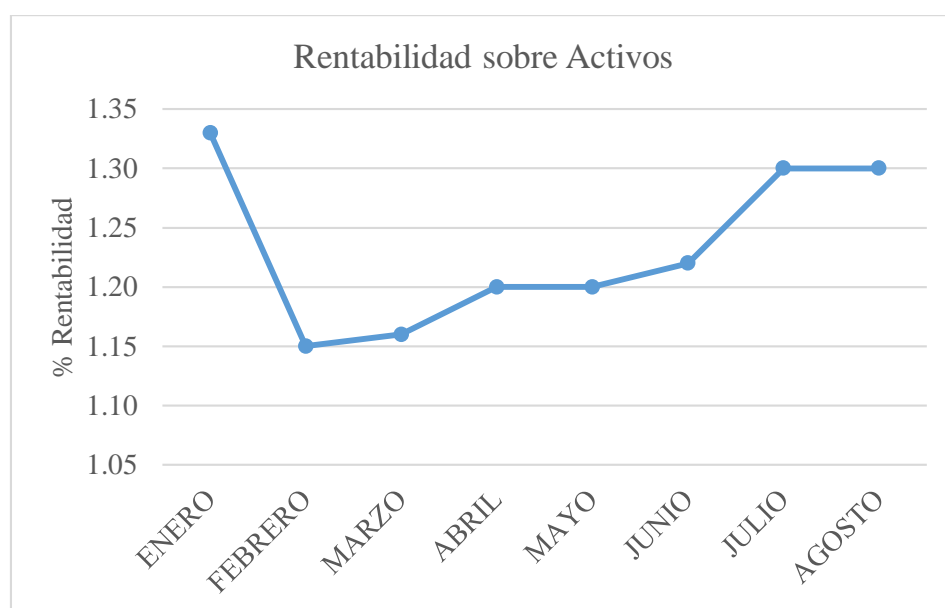
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Para mayo de 2014 el volumen de crédito total otorgado por el sistema cooperativo privado se situó en US\$1,065 millones con 182 mil operaciones de crédito, lo que según datos del Banco Central del Ecuador representa el 37,05% del total de créditos otorgados por el sistema financiero.

2.1.2.4 Indicadores Financieros

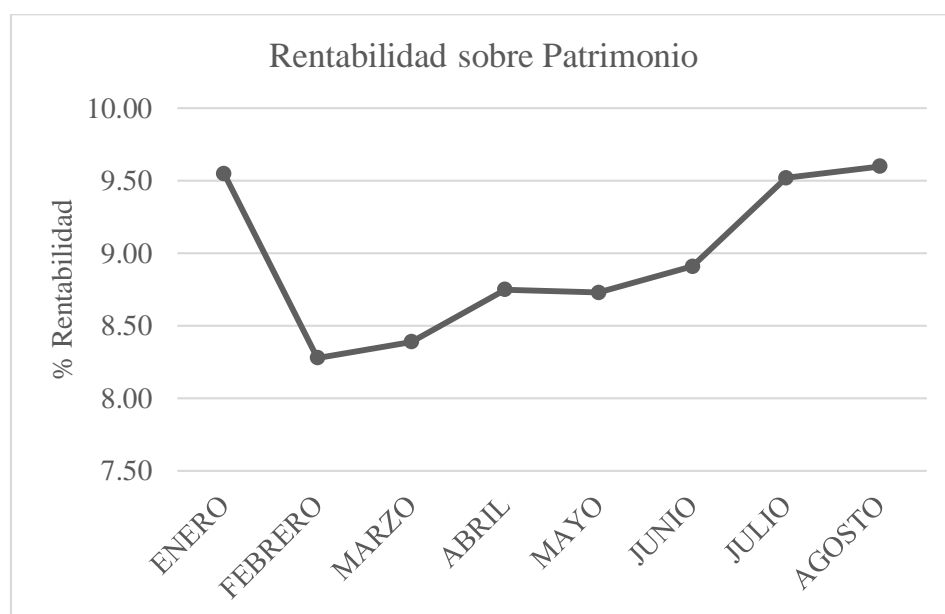
Gráfico N° 6: Rentabilidad Sobre Activos



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

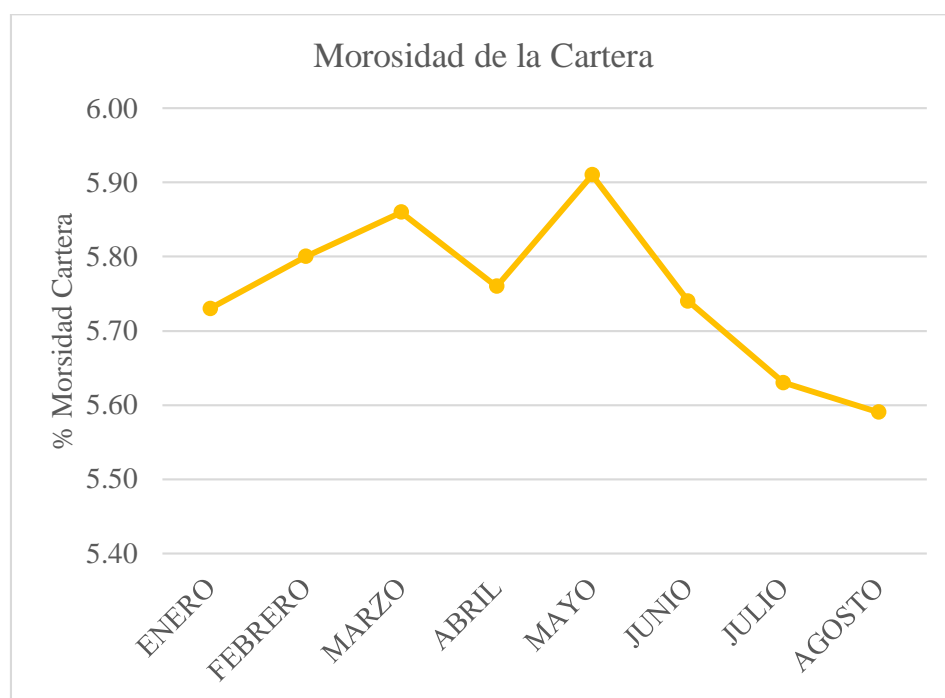
En el gráfico se presenta la evolución la Rentabilidad sobre los Activos (ROA) de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que para el mes de agosto de 2014 se situó en 1,30%.

Gráfico N° 7: Rentabilidad sobre Patrimonio

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

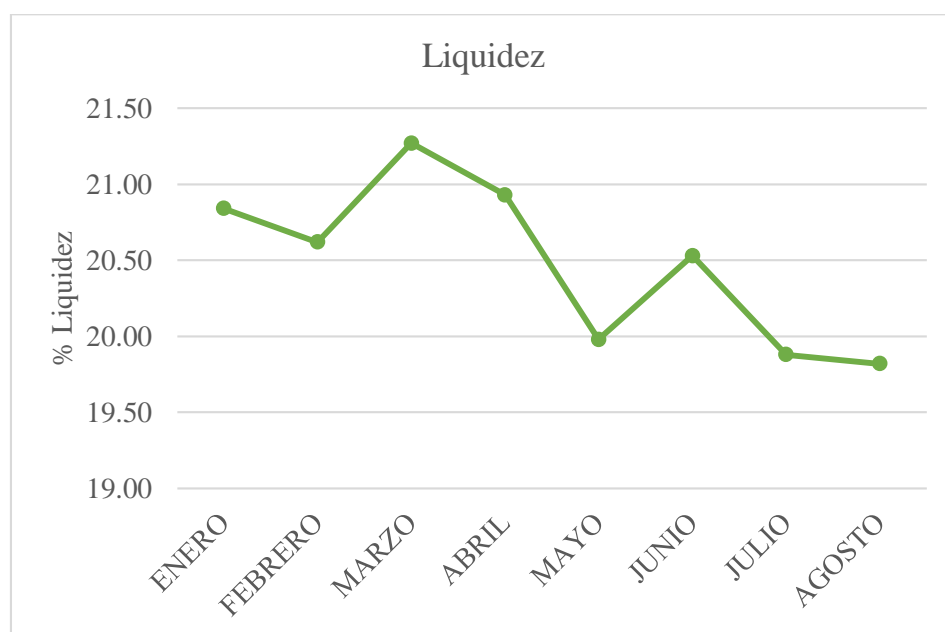
En la Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE), se puede observar una fluctuación entre 8,40% y 9,60% aproximadamente, sin embargo desde el punto más bajo del ROE en febrero ha tenido una tendencia creciente cerrando en agosto en 9,60%, lo que indica que cada dólar de patrimonio que tienen las cooperativas ayudan a generar \$0,09 de utilidad.

Gráfico N° 8: Morosidad de la Cartera

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

El índice de morosidad de la cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, presentó un incremento de 5,73% en enero a 5,91% en mayo, lo que denota que han aumentado el número de operaciones que no han sido cobradas en los plazos determinados, sin embargo para agosto este índice se situó en 5,60%, el más bajo de lo que va del año, lo que quiere decir que las Cooperativas están recuperando sus carteras que se encontraban vencidas.

Gráfico N° 9: Liquidez

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Durante el 2014 este indicador ha sufrido variaciones con altos y bajos, siendo el punto más alto en el mes de marzo, donde llegó a situarse en 21,27% y el más bajo en agosto donde llegó a situarse en 19,82%, sin embargo este indicador muestra que las Cooperativas a nivel general, no tienen la liquidez suficiente, ya que el valor óptimo de este indicador debería ser igual o mayor a 100%, punto en el cual los activos corrientes son igual a los pasivos corrientes.

Después de estos análisis en base a datos proporcionados por las entidades de control del sistema financiero, en especial de las cooperativas de ahorro y crédito, y como se mencionó anteriormente, estas han tenido un importante crecimiento en el mercado financiero, gracias a la confianza depositada por sus clientes después de la crisis que se dio en el país en 1999, sin embargo existen administraciones que abusan de la confianza

depositada en ellos y empiezan a manejar negocios altamente riesgosos y hasta prohibidos por la Ley, que llevan a la quiebra de estas instituciones o a la estafa masiva de los clientes.

El último caso ocurrido en nuestro país es el de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperera Ltda. de la ciudad de Cuenca, en la cual, según datos publicados por Diario El Tiempo "Fiscalía probó la existencia de lavado de activos, con pruebas documentales y testimonios", además señala que "Fiscalía encontró 12 empresas ficticias que fueron constituidas con documentos falsos y justificaban el ingreso de dinero con supuestas exportaciones que entre octubre del 2012 y mayo del 2013 registraron 84 transferencias inusuales por aproximadamente US\$35 millones".

Resultado de la auditoría, de las pruebas obtenidas y de la audiencia que se llevaron a cabo, se encontraron nueve personas involucradas, de las cuales dos fueron procedidas como responsables del delito, una fue declarada inocente y seis se encuentran prófugas.

2.1.3 Factor legal

2.1.3.1 Constitución Política de la República

La Constitución Política de la República fue construida en ciudad Alfaro, Montecristi, provincia de Manabí el 24 de julio de 2008 y fue sometida a Consulta Popular para la aprobación del pueblo ecuatoriano el 28 de septiembre de 2008, una vez aprobada mediante consulta popular fue

publicada en el Registro Oficial N° 449 el 20 de octubre de 2008, fecha desde la cual entró en vigencia. Consta de 444 artículos, los cuales están divididos en 9 títulos que a su vez se subdivide en capítulos, también se pueden encontrar disposiciones transitorias, una disposición derogatoria y una disposición final.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito debe aplicar el artículo 283 de la Sección primera (Sistema económico y política económica), los artículos 309 y 311 de la Sección octava (Sistema Financiero) del Capítulo cuarto (Soberanía económica) y el artículo 319 de la Sección primera (Formas de organización de la producción y su gestión) del Capítulo sexto (Trabajo y producción) del Título VI (Régimen de Desarrollo) de la Constitución Política de la República.

El artículo 283 establece:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin, propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. Además, establece que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica popular y solidaria, e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios;

Adicionalmente los artículos 309 y 311 establecen:

El Sistema Financiero Nacional incluye al sector financiero popular y solidario, el cual contará con normas y entidades de control específicas

y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez; y

El sector financiero popular y solidario se compondrá de: cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro; estableciendo, que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y las micro, pequeñas y medianas unidades productivas recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

El artículo 319 establece:

Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

2.1.3.2 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Esta ley dicta los lineamientos para vigilar, auditar, intervenir y controlar las actividades económicas y sociales de las instituciones que se encuentran registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Fue aprobada en el Pleno de la Asamblea Nacional en segundo debate el 13 de abril de 2011 y publicada en el Registro Oficial N° 444 de 10 de mayo de 2011.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito debe regirse a la Sección 1 (De las Cooperativas de Ahorro y Crédito), del Capítulo 1 (De las Organizaciones

del Sector Financiero Popular y Solidario) del Título III (Del Sector Financiero Popular y Solidario), así como a las Disposiciones Generales y Transitorias que le aplican a esta ley, también debe aplicar el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria creado por Decreto N° 1061 que contiene las normas para la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realicen intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 68 del 27 de Febrero de 2012.

2.1.3.3 Ley de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través del artículo 1 de la Ley de Seguridad Social publicada en el Registro Oficial N° 465 de 30 de noviembre de 2001 establece que:

El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Por lo expuesto anteriormente la Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene la obligación de afiliar al seguro social a cada uno de sus trabajadores que laboran en modalidad bajo relación de dependencia, además, deberá cancelar la parte proporcional correspondiente del 12,15% en calidad de empleador como Aporte Patronal de los ingresos percibidos por cada una de las personas que prestan servicios dentro de la organización. En caso

de incumplimiento, la Cooperativa deberá atenerse a las sanciones aplicables que señala la mencionada Ley.

2.1.3.4 Código de Trabajo

El Código de trabajo fue aprobado el 5 de agosto de 1938 y publicado el 10 de agosto del mismo año, desde ahí ha sufrido diferentes reformas, siendo la última la publicada en el Registro Oficial Segundo Suplemento N° 250 de 21 de mayo de 2014, hace referencia a preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y su aplicación a las modalidades y condiciones del trabajo, señalan los principios y normativa relacionados con las disposiciones fundamentales, capacidad para contratar, modalidades de trabajo, jornadas de trabajo; indemnizaciones; conflictos colectivos y la prescripción.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ha extendido un contrato de trabajo individual a cada uno de sus empleados para así cumplir con lo señalado en el Código de Trabajo, atribuyendo a cada empleado derechos irrenunciables y obligaciones adquiridas para obtener a cambio una remuneración salarial. Al momento de celebrar el contrato de trabajo el empleador adquiere las responsabilidades legales de cumplir y hacer cumplir los derechos que por Ley le corresponden al empleado.

2.1.3.5 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Esta ley modificada y aprobada por el entonces H. Gobierno Nacional y publicado en el Registro Oficial Suplemento 242 de 29 de diciembre de 2007 y dicta los lineamientos tributarios a los que deben apegarse las empresas en el Ecuador.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito como la mayoría de las empresas en el país debe cumplir con la declaración anual del Impuesto a la Renta, así como las declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado y las Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta.

2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

El análisis microeconómico comprende el estudio de la relación que existe entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito con sus clientes, proveedores y competidores y qué impacto tienen en sus actividades diarias.

2.2.1 Clientes y proveedores

Cliente es aquella persona o empresa que adquiere o compra de forma voluntaria productos y/o servicios que necesita o desea para sí mismo o para terceros. Ese es el motivo primordial por el cual se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios dentro de un mercado.

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Son proveedores aquellos que proveen o abastecen, o sea que entregan bienes o servicios a otros.

En el caso particular de una Cooperativa de Ahorro y Crédito o cualquier institución financiera se da que sus socios se convierten en sus clientes y en sus principales proveedores.

Se convierten en proveedores ya que son de quienes captan recursos económicos sea como depósitos en cuenta de ahorros, corrientes o a plazo, por los que paga una tasa de interés anual, denominada “tasa pasiva” de la misma forma, estos se convierten en clientes cuando solicitan préstamos para distintos fines como consumo, vivienda o microcrédito, por los cuales cobra una tasa de interés anual, denominada “tasa activa”, de las cuales siempre la tasa activa es mayor a la pasiva.

2.2.2 Competencia

Se denomina competidor, a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor. Para una adecuada toma de decisiones dentro de una empresa que se desarrolle dentro del sector financiero de la economía ecuatoriana es importante considerar la competencia, los productos y las tasas de interés tanto activas como pasivas que ofertan a sus clientes.

La competencia directa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito son todas las instituciones del sistema financiero del país controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así como las controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Con respecto al Crédito Comunal existen varias instituciones que han utilizado y adoptado esta metodología a nivel nacional como, FODEMI, Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria del Ecuador “FINCA”, FONDVDIDA Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., Banco Pichincha C.A., Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción Rural”, entre otras.

3 PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS GRUPALES PARA EL DESARROLLO SOCIAL

3.1 ANTECEDENTES DEL CRÉDITO GRUPAL (INSTRUCTIVO CRÉDITO GRUPAL, 2012: 5)

La metodología grupal fue concebida en 1984 por John Hatch economista Norteamericano, experto en desarrollo internacional, quien concibió un nuevo mecanismo para ayudar a los más pobres, brindándoles la oportunidad de obtener préstamos para realizar actividades generadoras de ingreso y ahorro, promoviendo apoyo mutuo entre grupos de personas.

Grupo Comunal es una organización, de entre 7 y 25 personas (microempresarios), los cuales trabajan por su cuenta en negocios individuales, a través de los cuales se facilita el acceso a servicios financieros de ahorro y crédito de sus miembros, ya que se garantizan mutuamente entre ellos y trabajan juntos con la visión puesta en un mismo objetivo.

Esta metodología ha sido utilizada y adaptada por varias Instituciones Financieras a nivel nacional como, FODEMI, Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria del Ecuador “FINCA”, FONDVIDA Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., Banco Pichincha C.A., Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción Rural”, entre otras y a nivel internacional como la Asociación Nacional Ecuánica de Desarrollo

en Bolivia, Crédito y Ahorro a tu Medida “CAME”, Sociedad Operadora de Microfinanzas “SOMIC” y Banco Azteca en México, entre otras.

Esta posibilidad de acceso es una muestra de que el sistema de créditos en el país está alcanzando una madurez financiera, ofreciendo oportunidades para todos. Cada vez hay menos excluidos en el mercado financiero crediticio y eso es una buena noticia no solo para los directamente implicados, sino para toda la sociedad ecuatoriana, pues todas las partes de la economía del país tienen directa influencia sobre otra.

3.2 PRINCIPIOS DEL CRÉDITO GRUPAL (INSTRUCTIVO CRÉDITO GRUPAL, 2012: 5)

- Participación comunitaria, es decir, apoyarse mutuamente los unos a los otros para conseguir un mismo objetivo.
- Fortalecimiento organizacional, a través de la potenciación de la participación comunitaria.
- Solidaridad a través de una responsabilidad compartida en la lucha por el bien común.
- Créditos pequeños, a corto plazo y de fácil acceso que permiten un crecimiento según la capacidad de pago.
- Ayudar al crecimiento de pequeños negocios para que generen ingresos que les permitan cubrir las necesidades de su hogar.

- Ahorro para garantizar la sostenibilidad, seguridad y la autosuficiencia financiera de los integrantes del Grupo Comunal.

3.3 LINEAMIENTOS DEL CRÉDITO GRUPAL (INSTRUCTIVO CRÉDITO GRUPAL, 2012:8)

- El patrimonio del deudor debe ser positivo y el límite del monto de crédito deberá ser máximo el 200% del patrimonio.
- El crédito será destinado para Capital de Trabajo para micro-actividades, productivas, comerciales o de servicios, cuya fuente de repago será el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.
- Las personas que pueden ser sujetas a crédito son todas aquellas que tengan entre 21 y 70 años de nacionalidad ecuatoriana y cumplan con el ahorro inicial pactado.
- Los miembros del Grupo Comunal deben ser evaluados por el Oficial de Crédito de manera cuantitativa y cualitativa para poder acceder a un crédito. Dentro de los aspectos cuantitativos se evaluará la puntualidad del pago de las cuotas de acuerdo al siguiente esquema.

Tabla N° 2: Evaluación de los clientes

CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	CUOTAS IMPAGAS
AAA	EXCELENTE	0 CUOTAS
AA	MUY BUENA	1 A 2 CUOTAS
A	BUENA	3 A 4 CUOTAS
B	REGULAR	MÁS DE 5 CUOTAS IMPAGAS PERO CANCELA EL CRÉDITO AL VENCIMIENTO
C	MALA	TIENE SALDO VENCIDO A LA FECHA DEL CIERRE DE OPERACIÓN

Fuente: Instructivo Crédito Grupal Cooperativa

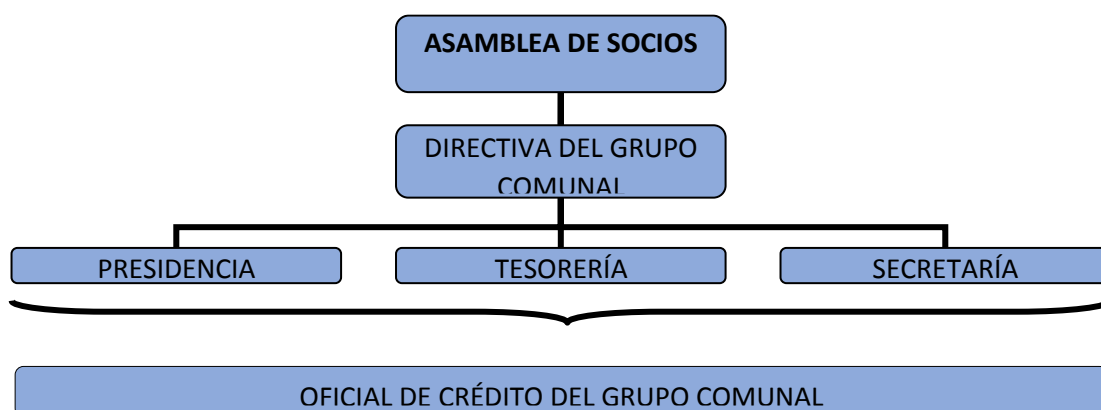
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

3.4 LINEAMIENTOS DEL GRUPO COMUNAL

El Grupo Comunal deberá ser sustentable en el tiempo para que a través de sus integrantes pueda beneficiarse de más productos financieros con mejores condiciones y beneficios y puedan ampliar la red social de sus miembros para que personas que carecen de oportunidades de conseguir recursos financieros a través de medios tradicionales, puedan obtener dichos recursos.

Los miembros del Grupo Comunal deben elegir una Directiva que los represente, maneje los registros de pago y elabore su Reglamento Interno en base a los parámetros establecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito, en el que establezcan políticas, condiciones, reglas y disposiciones para su mejor funcionamiento. (Debilidad N° 8)

La estructura del Grupo Comunal deberá establecerse de la siguiente manera:

Gráfico N° 10: Organigrama Grupo Comunal

Fuente: Instructivo Crédito Grupal

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

La Asamblea de Socios está formada por todos los integrantes del Grupo Comunal y es la máxima instancia, entre sus principales funciones están: aprobar y/o modificar el Reglamento Interno, elegir la Directiva del Grupo Comunal, aprobar informes financieros y el ingreso de nuevos socios.

La Directiva es la instancia que representa al Grupo Comunal, está integrado por Presidente, Tesorero y Secretario, entre sus funciones tenemos: convocar a reuniones a los socios, cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno y acuerdos adoptados por la Asamblea de Socios, llevar el libro de las actas de las reuniones, mantener los registros de pagos y ahorros actualizados, manejar la cuenta de ahorros del Grupo Comunal, promover la participación de los socios, presentar informes financieros a la Asamblea de Socios, hacer seguimiento y control de los préstamos y recomendar operaciones crediticias de los socios.

El Oficial de Crédito será responsable de la Administración del Grupo Comunal, en la cual debe monitorear las operaciones para controlar, prevenir problemas y fraudes, empoderar y capacitar a la Directiva en el manejo de sus operaciones, ayudar a que los

socios se apoyen mutuamente y crezcan en la misión social, promover el pago del crédito a tiempo con rectitud, organización y disciplina, controlar la información económica y asegurar que las transacciones estén correctas y a tiempo, elaborar cronogramas de visitas semanales al Grupo los mismos que deberán ser enviados a la Jefatura de Agencia y al Supervisor Operativo y entrenar a la Directiva en sus roles.

Dentro del Grupo Comunal existirán dos tipos de ahorro: el ahorro grupal inicial y el ahorro individual. El ahorro grupal inicial es el respaldo para el Grupo Comunal en caso de presentarse problemas con el pago de alguno de los socios, y se lo puede utilizar en el pago de saldos pendientes, el valor de ahorro inicial será del 10% del valor total del crédito y permanecerá disponible en la cuenta de ahorros grupal. El ahorro individual es el valor adicional que el socio depositará conjuntamente con el pago del dividendo convirtiéndose en un fondo de valor propio, el cual podrá ser utilizado como respaldo para incrementar los montos de los futuros créditos, o para el pago de cuotas, en caso de no ser utilizado en el período que dura la operación de crédito, este valor podrá ser retirado por el socio o utilizado en caso de renovación, es importante mencionar que los socios pueden decidir el monto de ahorro individual.

3.5 PARTICIPANTES DEL PROCESO Y ROLES PRINCIPALES

- El Oficial de Crédito selecciona las zonas previamente asignadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito y realiza la promoción del Crédito Grupal, coordina la creación de la Directiva del Grupo Comunal, solicita, recopila y analiza la documentación e información necesaria para el crédito, realiza un pre análisis del Grupo Comunal con la Directiva y un análisis con el Jefe Agencia, arma el file de crédito del Grupo y los files individuales de los integrantes, asiste

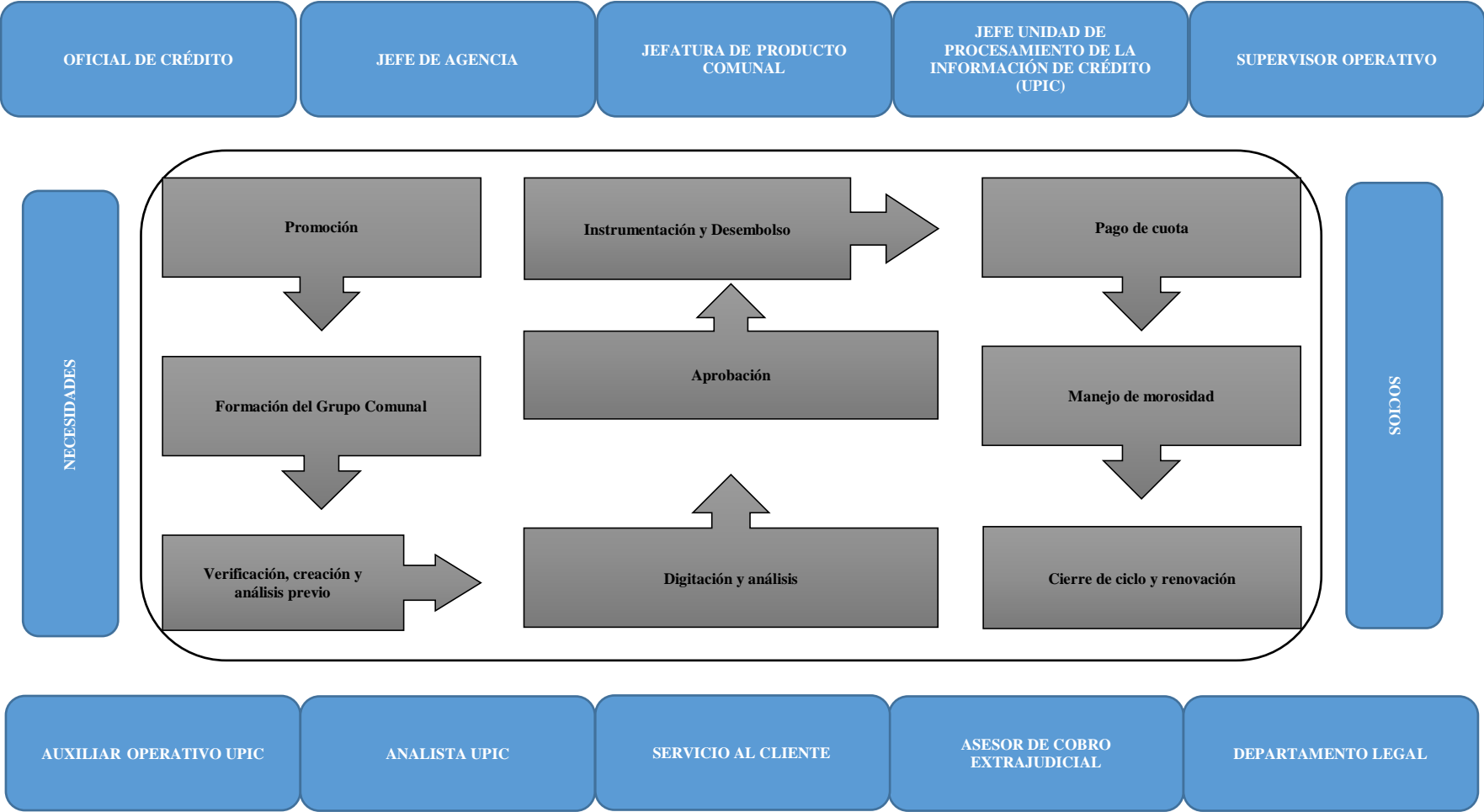
a todas las reuniones, verifica los depósitos efectuados, da seguimiento a operaciones impagas, establece cierre de cuentas y renueva las operaciones de créditos grupales.

- El Jefe de Agencia es responsable de recibir los expedientes físicos de los clientes, visar y validar que la documentación esté completa, solicitar al Oficial de Crédito la regularización inmediata de la información sea inconsistente y autorizar las operaciones de crédito.
- El Supervisor Operativo es el responsable de la impresión de los documentos habilitantes del crédito (contratos, tablas de amortización, pagarés, detalle de desembolsos de crédito y autorización de notas de crédito a cuentas individuales) así como validar y certificar que estos documentos se encuentren correctamente firmados, validar que el ahorro inicial esté depositado en la cuenta de ahorros del Grupo, validar que la operación de crédito anterior se encuentre cancelada (en caso de renovación) y realizar el desembolso del dinero.
- El Auxiliar Operativo UPIC es responsable de ingresar los datos individuales de los socios, crear y atar grupos económicos, codificar files grupales, informar observaciones y estados de crédito y canalizar la aprobación.
- El Analista UPIC es responsable de validar y analizar los resúmenes de crédito, elaborar observaciones y recomendaciones de crédito que sirven para los niveles de aprobación y revisar excepciones que se registran en el sistema para justificar las mismas.

- Las personas del nivel de aprobación son responsables de validar la información crediticia enviada por el Analista UPIC, aprobar y registrar en el sistema la decisión.
- El Departamento Legal es responsable de realizar la legalización de los documentos que se originan en la concesión de Créditos Grupales en caso que así lo amerite.

3.6 PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS GRUPALES

Gráfico N° 11: Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales



Fuente: Instructivo Crédito Grupal
Elaboración: Juan Francisco Jiménez

A continuación se describirá el Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, el cual se obtuvo del relevamiento del proceso efectuado y del Instructivo del Crédito Grupal.

3.6.1 Promoción

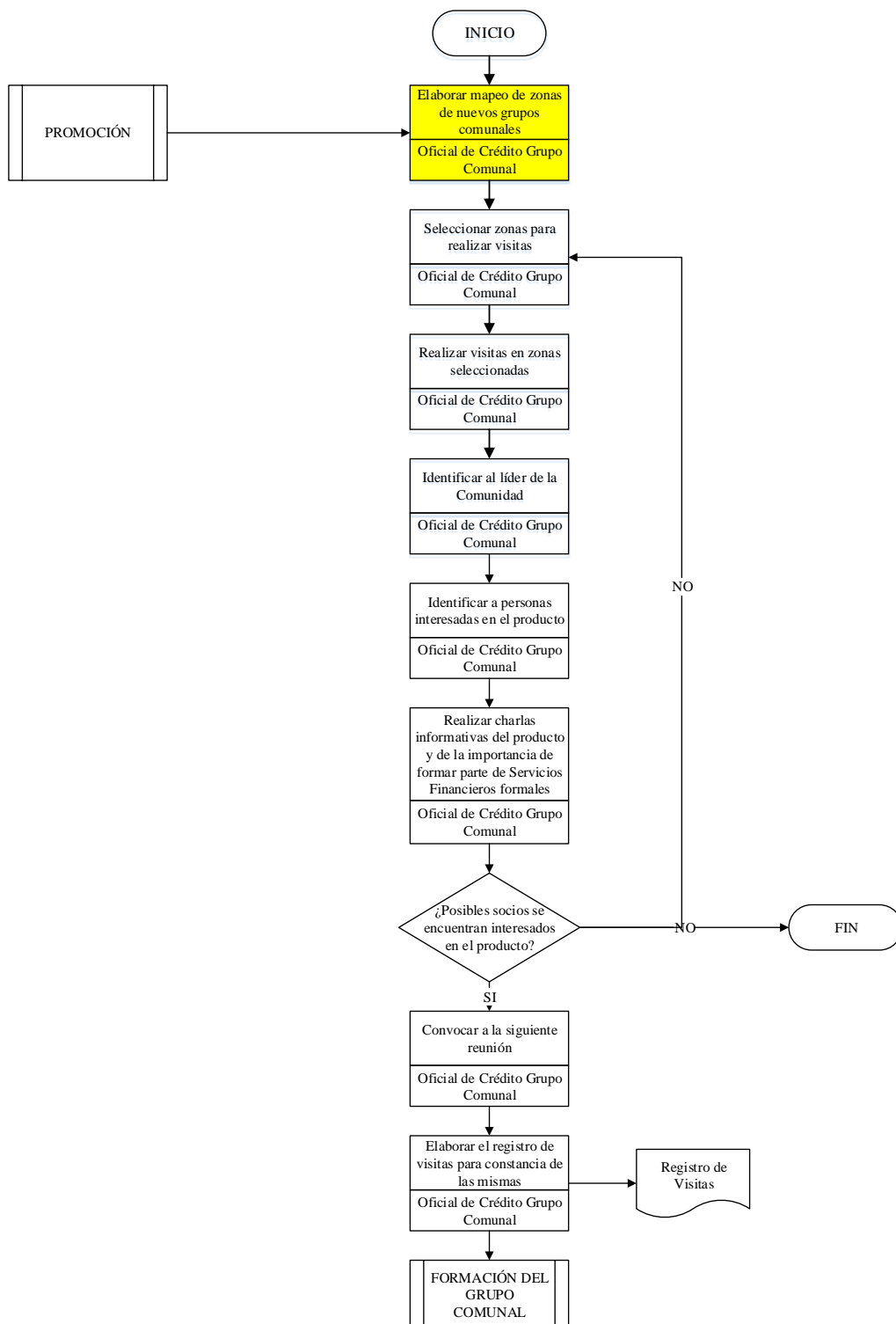
Tabla N° 3: Narrativa - Promoción

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Elaborar el mapeo para ubicación de zonas de nuevos Grupos Comunales y de esta forma aportar al fortalecimiento de microempresarios y negocios (Debilidad N° 14)	Oficial de Crédito Grupo Comunal
2	Seleccionar zonas para realizar visitas	
3	Realizar visitas en zonas seleccionadas	
4	Identificar al líder de la Comunidad solicitando referencias de personas que puedan estar interesadas en el producto o realizar promociones puerta a puerta	
5	Identificar personas interesadas en el producto	
6	Ubicar un sitio para realizar charlas informativas	
7	Realizar charlas informativas en las cuales se debe presentar formalmente como funcionario de la Cooperativa, exponer el producto (beneficios, condiciones, requisitos), explicar la importancia de formar parte de Servicios Financieros formales	
8	Si los posibles socios están interesados se convocará a la siguiente, caso contrario se da por terminado el proceso	
9	Elaborar el registro de visitas para constancia de las mismas, dejando registrado las novedades que se presentan durante la visita	

Fuente: Instructivo Crédito Grupal

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 12: Flujograma - Promoción



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

3.6.2 Formación del Grupo Comunal

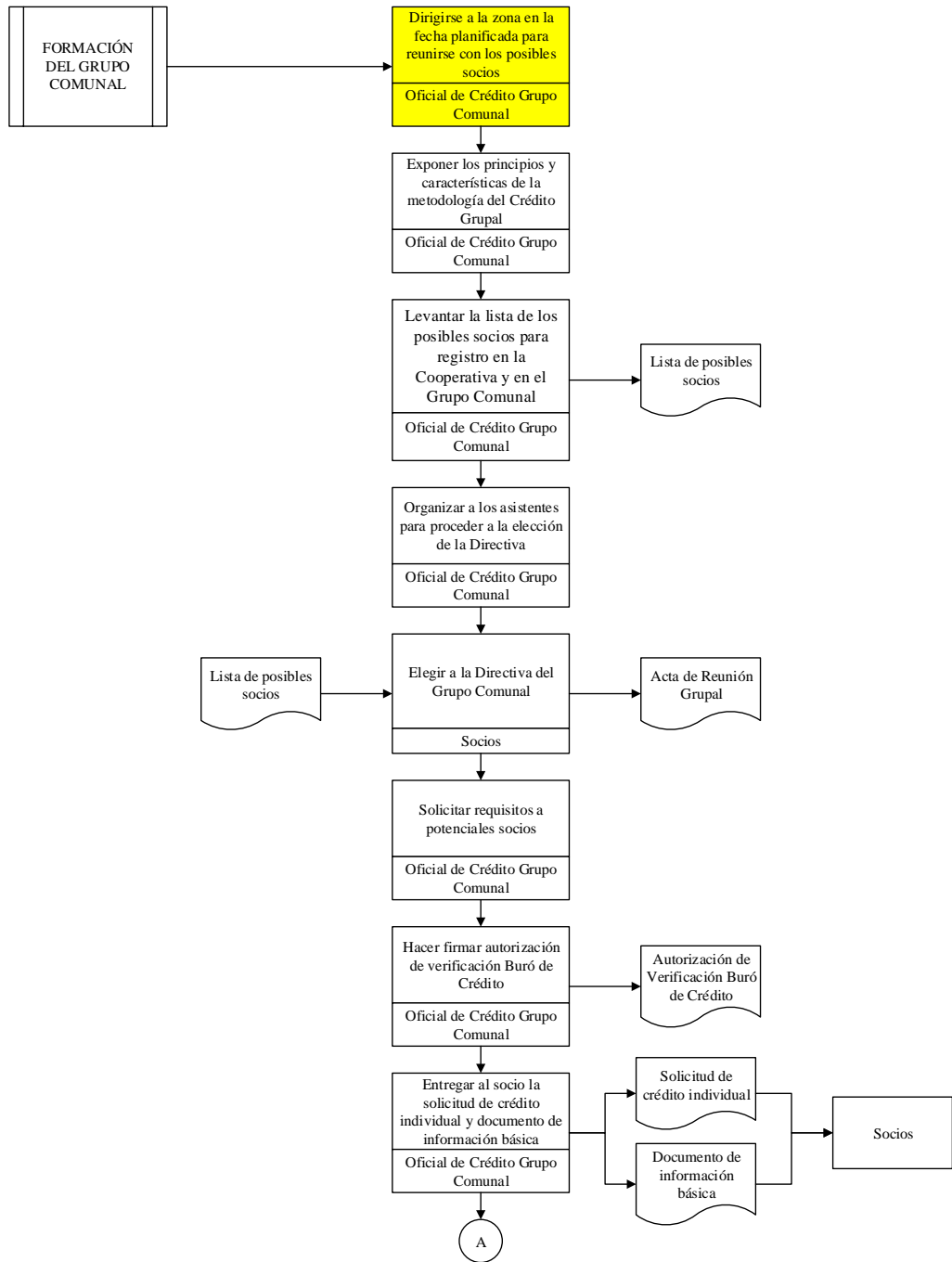
Tabla N° 4: Narrativa - Formación del Grupo Comunal

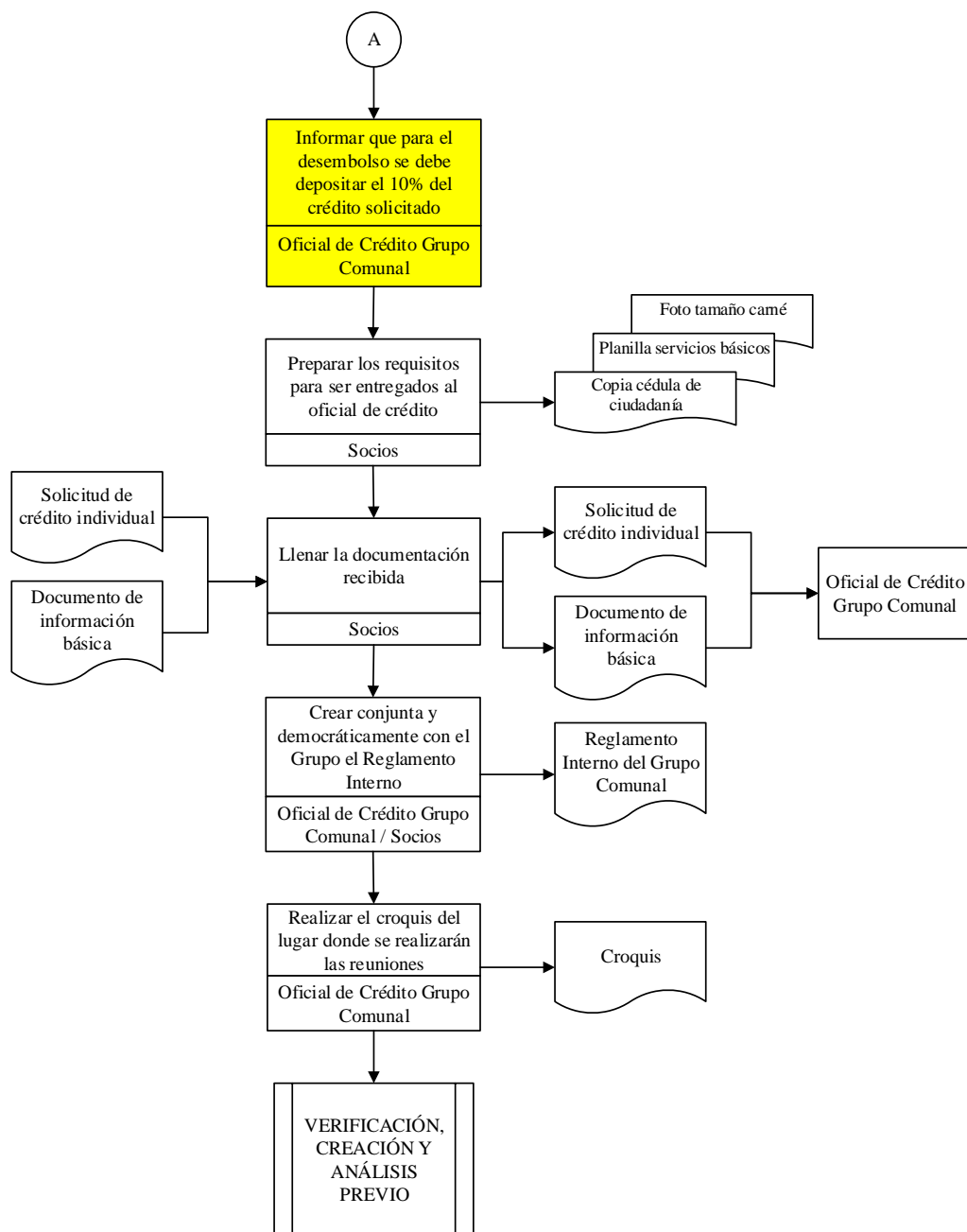
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Dirigirse a la zona en la fecha planificada para reunirse con los posibles socios (Debilidad N° 15)	Oficial de Crédito Grupo Comunal
2	Exponer, los principios y características de la metodología del Crédito Grupal	
3	Levantar lista de los posibles socios para registro tanto para la Cooperativa como para el Grupo Comunal	
4	Organizar a los asistentes para proceder a la elección de a Directiva del Grupo Comunal	
5	Elegir a la Directiva del Grupo Comunal	Socios
6	Solicitar los requisitos a potenciales socios (copia de cédula de ciudadanía, papeleta de votación, planilla de servicios básicos y fotografía actualizada)	Oficial de Crédito Grupo Comunal
7	Hacer firmar autorización de verificación de Buró de Crédito (Anexo 1, ver página 149)	
8	Entregar al socio la solicitud de crédito individual y documento de información básica (Anexo 2 y 3, ver páginas 150-151)	
9	Informar que para el desembolso del crédito cada socio deberá depositar el 10% del valor de crédito solicitado como ahorro inicial (Debilidad N° 16)	Socios
10	Preparar los requisitos para ser entregados al oficial de crédito	
11	Llenar la documentación recibida para entregarla en la siguiente reunión conjuntamente con los requisitos solicitados	Oficial de Crédito Grupo Comunal
12	Receptar la documentación conjuntamente con los requisitos	
13	Crear en conjunto y democráticamente con el Grupo Comunal el Reglamento Interno (Anexo 4, ver páginas 152-153)	Oficial de Crédito Grupo Comunal
14	Realizar el croquis del lugar donde se realizarán las reuniones del Grupo Comunal (Anexo 5, ver página 154)	

Fuente: Instructivo Crédito Grupal

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 13: Flujograma - Formación del Grupo Comunal





Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

3.6.3 Verificación, creación y análisis previo

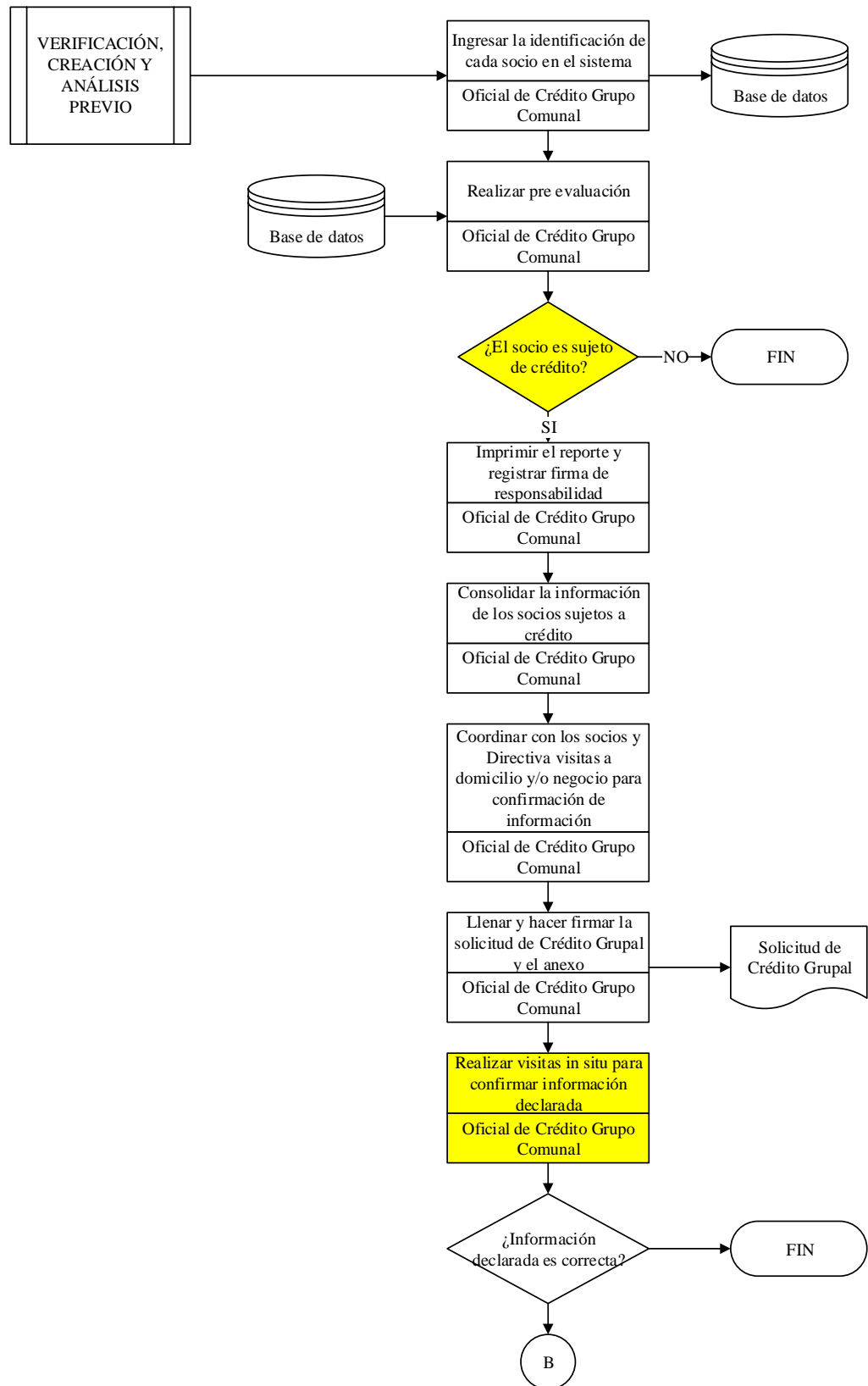
Tabla N° 5: Narrativa - Verificación, creación y análisis previo

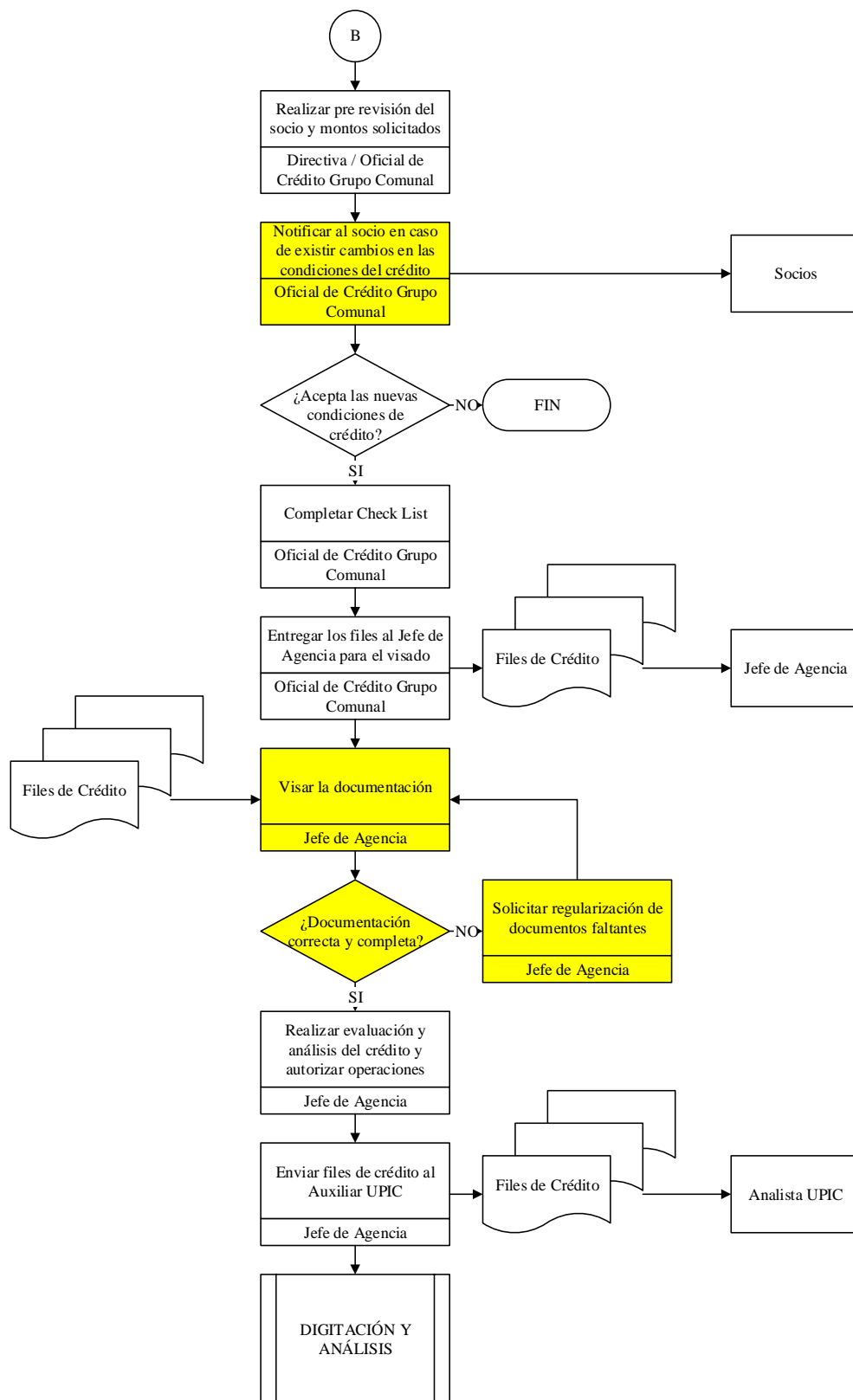
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	<p>Ingresar la identificación de cada socio en el sistema para realizar el pre evaluación y determinar si es sujeto de crédito. (Anexo 6, ver página 155)</p> <p>- Si califica como sujeto de crédito se imprime el reporte y registra firma de responsabilidad.</p> <p>- Si no califica como sujeto de crédito se finaliza el proceso con esta persona y se notificará a la Directiva del Grupo Comunal para que presenten nuevos socios para completar el mínimo de integrantes (Debilidad N° 17)</p>	<p>Oficial de Crédito Grupo Comunal</p>
2	Consolidar la información del socio	
3	<p>Coordinar con los socios y la Directiva del Grupo Comunal la visita a los domicilios y/o negocios para confirmar la información declarada en los documentos</p>	<p>Oficial de Crédito Grupo Comunal / Socios / Directiva del Grupo Comunal</p>
4	<p>Llenar y hacer firmar la solicitud de Crédito Grupal y el anexo a la solicitud de crédito (Anexo 7, ver página 156)</p>	
5	<p>Realizar visitas in situ para confirmar la información declarada y completar en caso de que se requiera (Anexo 8 y 9, ver páginas 157-158) (Debilidad N° 18)</p> <p>- Si la información es correcta se realizará una pre revisión con la Directiva para evaluar a cada socio y los montos solicitados.</p> <p>- Si la información no es correcta, se rechazará el crédito individual y se notificará formalmente a la Directiva</p>	<p>Oficial de Crédito Grupo Comunal</p>
6	<p>Notificar al socio en caso de existir cambios en las condiciones de crédito (Debilidad N°19)</p> <p>- Si el socio acepta las nuevas condiciones se completa el Check List y entrega los files al Jefe de Agencia para el visado de la documentación</p> <p>- Si el socio no acepta las nuevas condiciones se procederá a finalizar el proceso</p>	
7	Recibir el file del cliente	
8	<p>Visar la documentación y poner su firma de responsabilidad (Debilidad N° 20)</p> <p>- Si la documentación es correcta realiza una evaluación y análisis del crédito grupal con el Oficial de Crédito y autoriza operaciones</p> <p>- Si la documentación no es correcta o está incompleta notifica al Oficial de Crédito y a la Directiva del Grupo Comunal para la regularización</p>	<p>Jefe de Agencia</p>
9	<p>Envía el file de crédito grupal al Auxiliar Operativo UPIC para su ingreso, análisis y aprobación</p>	

Fuente: Instructivo Crédito Grupal

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 14: Flujograma - Verificación, creación y análisis previo





Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

3.6.4 Digitación y análisis

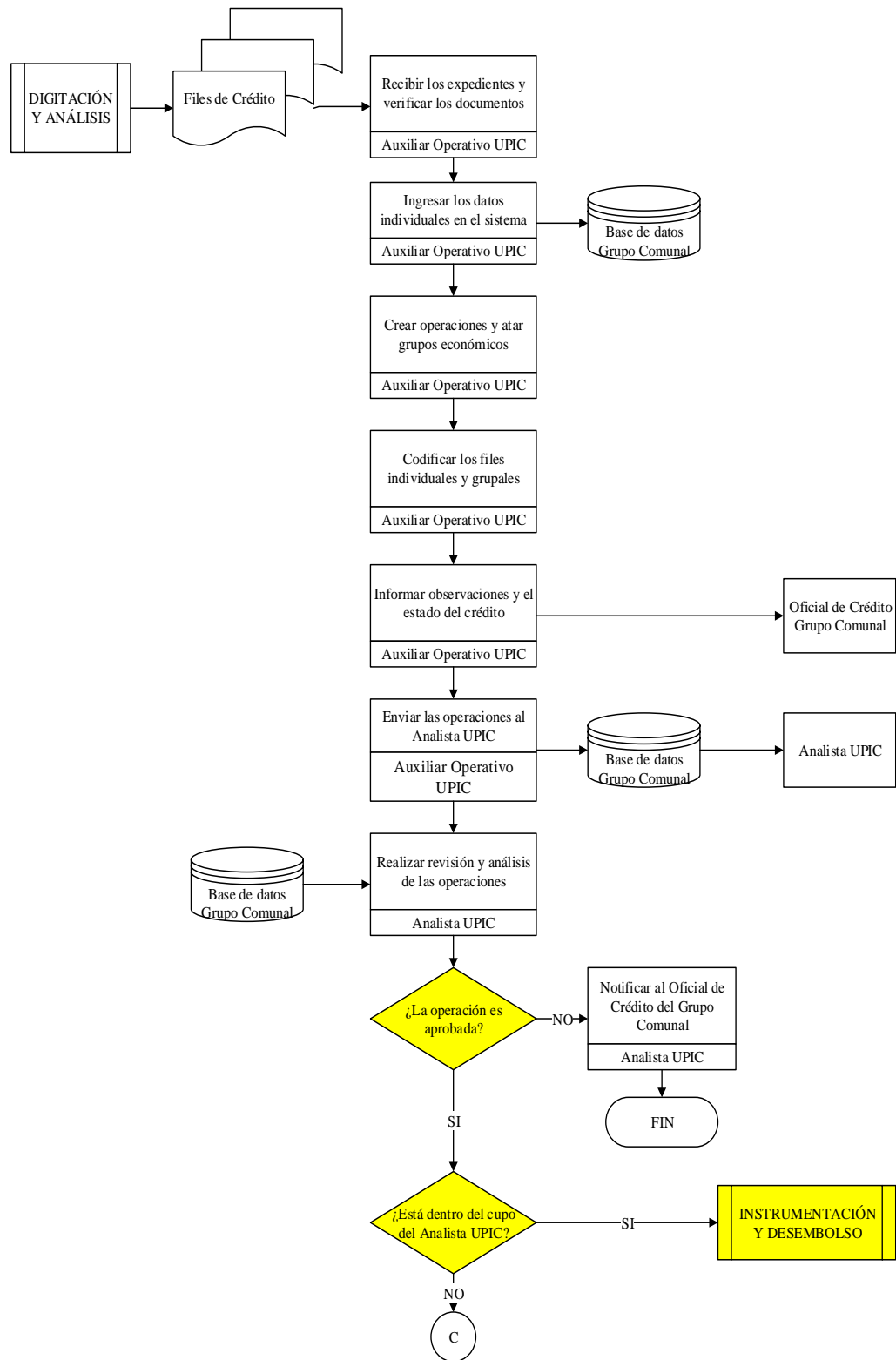
Tabla N° 6: Narrativa - Digitación y análisis

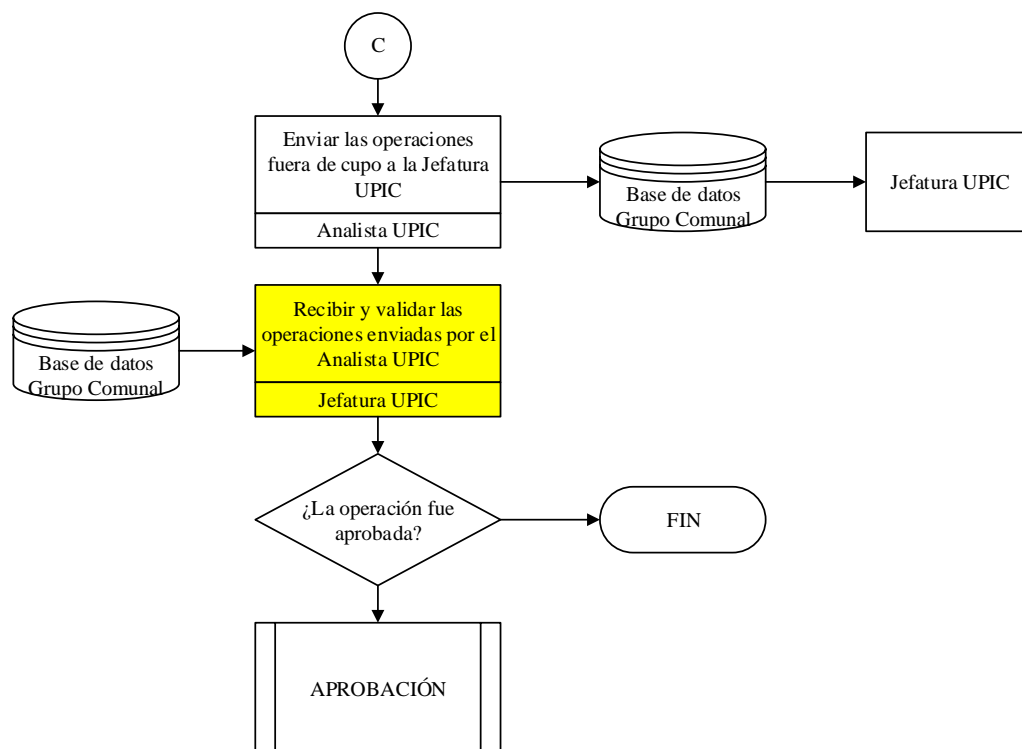
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recibir los expedientes y verificar los documentos	Auxiliar Operativo UPIC
2	Ingresar los datos individuales de cada socio en el sistema	
3	Crear operaciones y atar grupos económicos	
4	Codificar files grupales	
5	Informar observaciones y estados de crédito	
6	Enviar las operaciones al Analista UPIC	
7	Recibir las operaciones	Analista UPIC
8	Realizar revisión y análisis - Si fue aprobada y está dentro del cupo del Analista UPIC, registra la aprobación en el sistema y pasa al proceso de instrumentación, si no está dentro del cupo pasa al siguiente nivel de aprobación (Jefatura de UPIC) (Debilidad N° 21) - Si la operación no fue aprobada, se notificará al Oficial de Crédito	
9	Recibir y validar los files enviados por el Analista UPIC (Debilidad N° 22) - Si la operación es aprobada pasa al proceso de Aprobación - Si la operación no es aprobada, finaliza el proceso	Jefe de UPIC

Fuente: Instructivo Crédito Grupal

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 15: Flujoograma - Digitación y análisis





Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

3.6.5 Aprobación

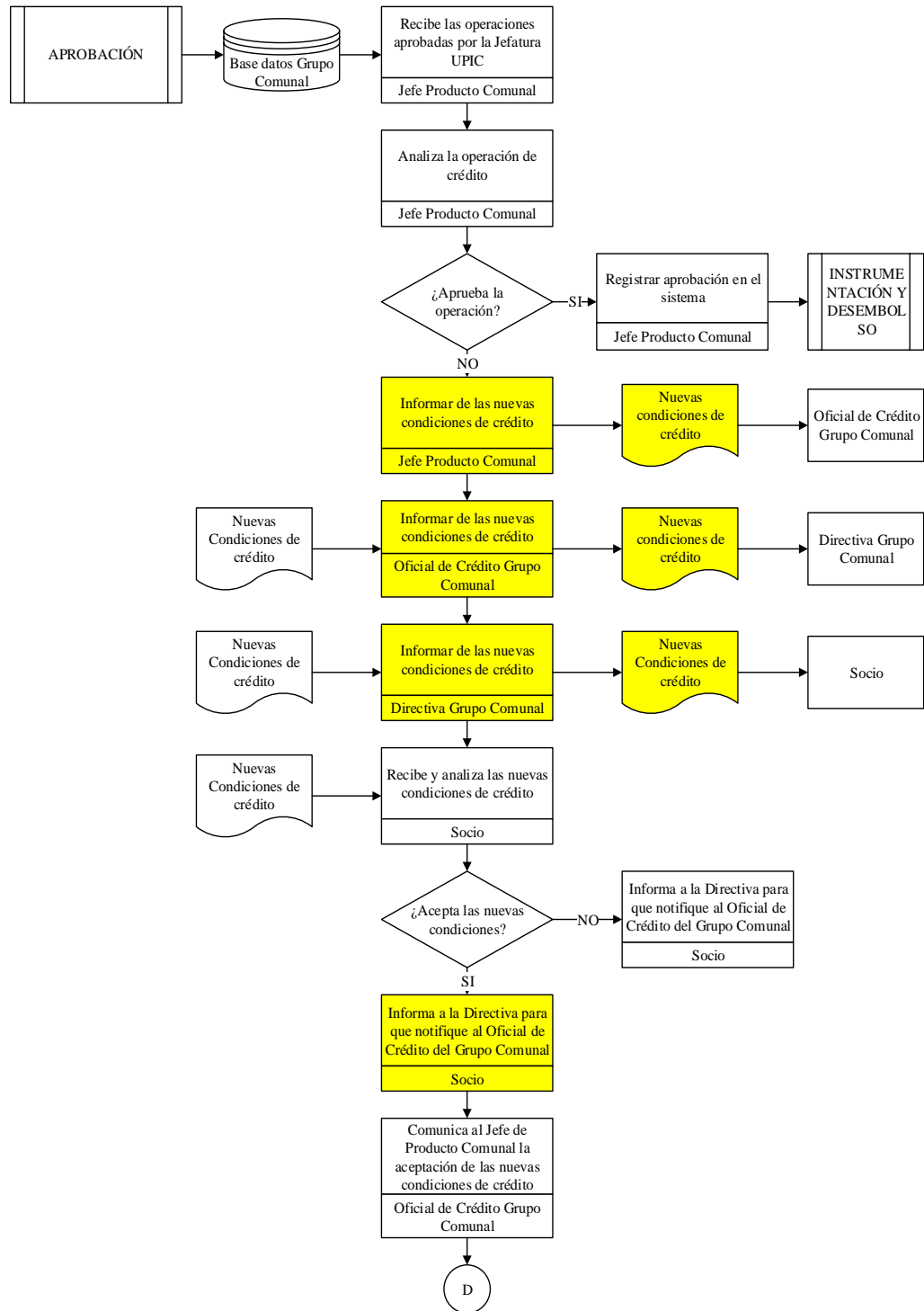
Tabla N° 7: Narrativa - Aprobación

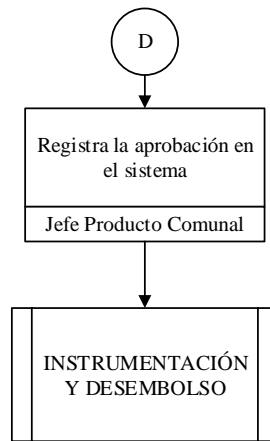
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recibe la operación aprobada por el Jefe de UPIC	
2	Analiza la operación - Si la operación es aprobada, se registra en el sistema la aprobación y pasa al proceso de Instrumentación - Si la operación no es aprobada, se darán nuevas condiciones, las cuales se deben notificar al oficial de crédito (Debilidad N° 23)	Jefe Producto Comunal
3	Recibe las nuevas condiciones e informa a la Directiva del Grupo Comunal (Debilidad N° 24)	Oficial de Crédito Grupo Comunal
4	Recibe las nuevas condiciones y notifica al socio	Directiva del Grupo Comunal
5	Recibe y analiza las nuevas condiciones del crédito - Si acepta las nuevas condiciones, informa a la Directiva del Grupo para que notifique al Oficial de Crédito - Si no acepta las nuevas condiciones informa a la Directiva del Grupo para que notifique al Oficial de Crédito y finaliza el proceso	Socio
6	Comunica al Jefe de Producto Comunal la aceptación de las nuevas condiciones por parte del socio	Oficial de Crédito Grupo Comunal
7	Registra en el sistema la aprobación y pasa al proceso de Instrumentación	Jefe Producto Comunal

Fuente: Instructivo Crédito Grupal

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 16: Flujoograma - Aprobación





Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

3.6.6 Instrumentación y desembolso

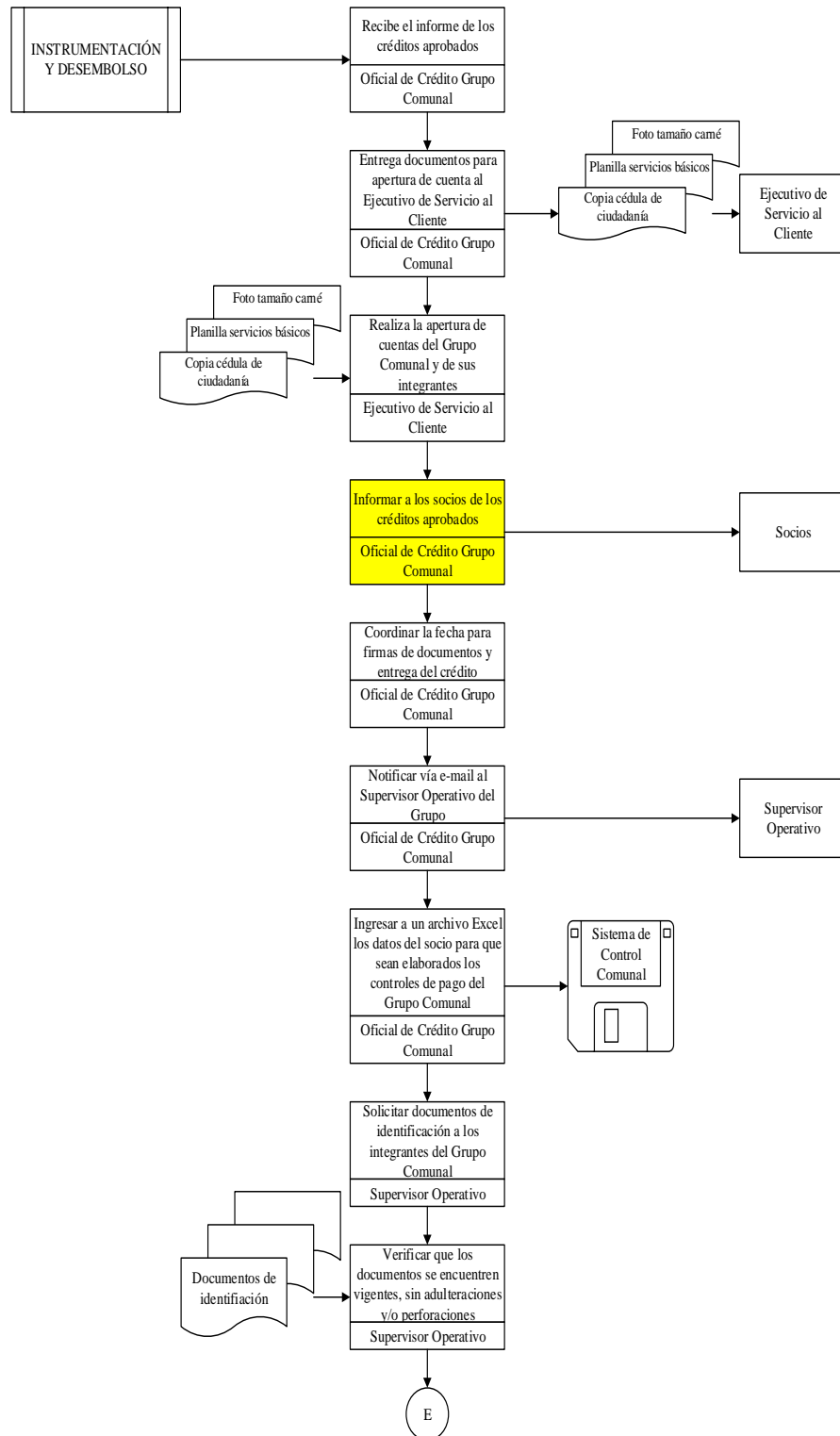
Tabla N° 8: Narrativa - Instrumentación y desembolso

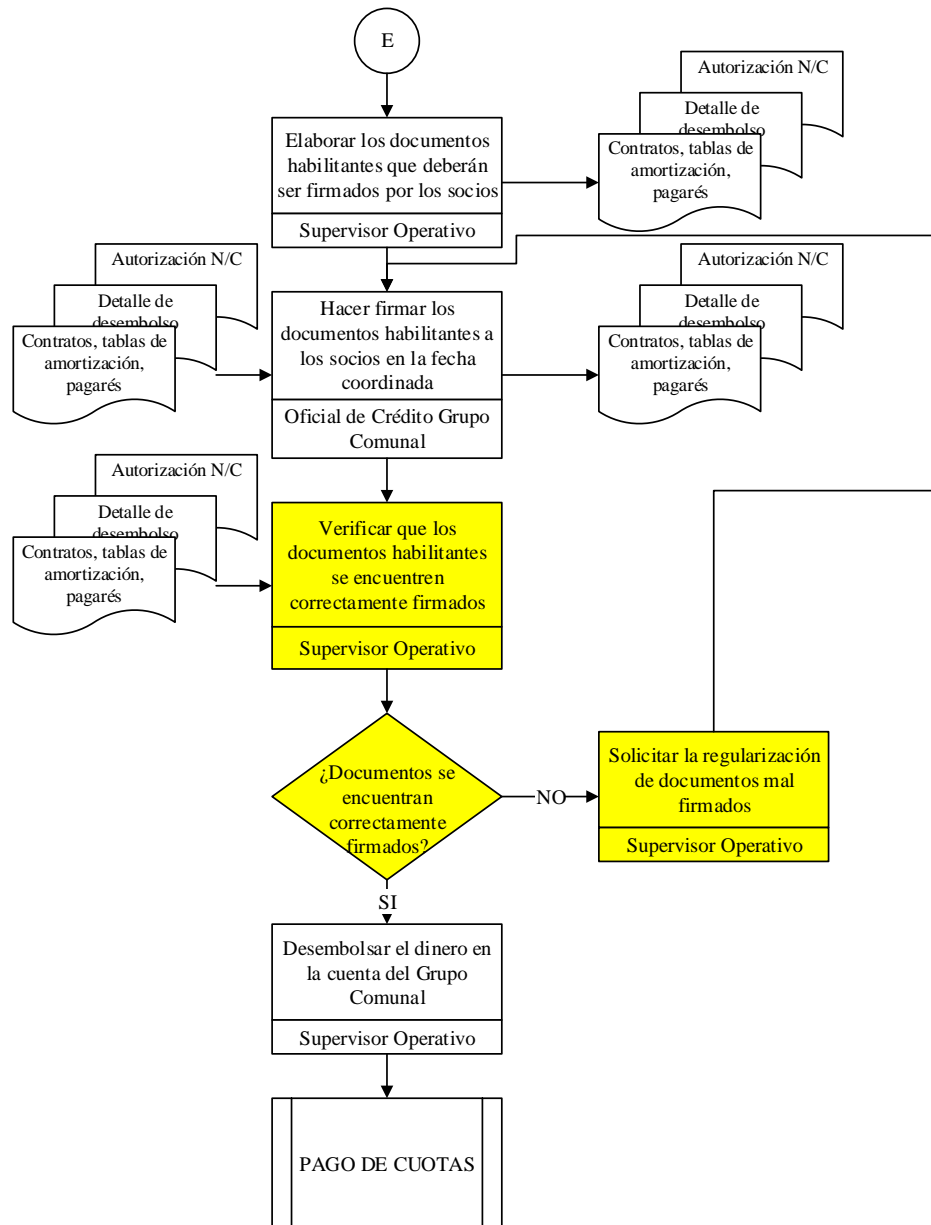
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recibe el informe de los créditos aprobados	Oficial de Crédito Grupo Comunal
2	Entregas los documentos de apertura de cuenta al Ejecutivo de Servicio al Cliente	
3	Realiza las aperturas de cuenta del Grupo Comunal	Servicio al Cliente
4	Informar a los socios de los créditos aprobados (Debilidad N° 25)	Oficial de Crédito Grupo Comunal
5	Coordinar la fecha para la firma de documentos y entrega del crédito	
6	Notifica vía e-mail al Supervisor Operativo sobre el Grupo Comunal para que prepare los documentos respectivos que deberán ser firmados por los socios	
7	Ingresar a un archivo Excel denominado “Sistema de Control Comunal” los datos de los socios para que sean elaborados los controles de pago del Grupo Comunal	
8	Solicita los documentos de identificación (cédula) a todos los integrantes del Grupo Comunal	Supervisor Operativo
9	Verifica que los documentos se encuentren vigentes, sin adulteraciones o perforaciones	
10	Elaborar los documentos habilitantes que deberán ser firmados por los socios (contratos, tablas de amortización, pagarés, detalle de desembolsos de crédito, autorización de notas de crédito a cuentas individuales)	
11	Hacer firmar los documentos habilitantes a los socios en la fecha coordinada	Oficial de Crédito Grupo Comunal
12	Verificar que los documentos habilitantes se encuentren correctamente firmados de acuerdo al original de la cédula de identidad (Debilidad N° 26) - Si se encuentran correctamente firmados se procese a desembolsar el dinero en la cuenta del Grupo Comunal previa validación del ahorro inicial y que de ser aplicable la operación esté cancelada - Si no se encuentran firmados correctamente, se imprimen nuevamente y se solicita al Oficial de Crédito la regularización de los mismos	Supervisor Operativo

Fuente: Instructivo Crédito Grupal

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 17: Flujograma - Instrumentación y desembolso





Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

3.6.7 Pago de cuota

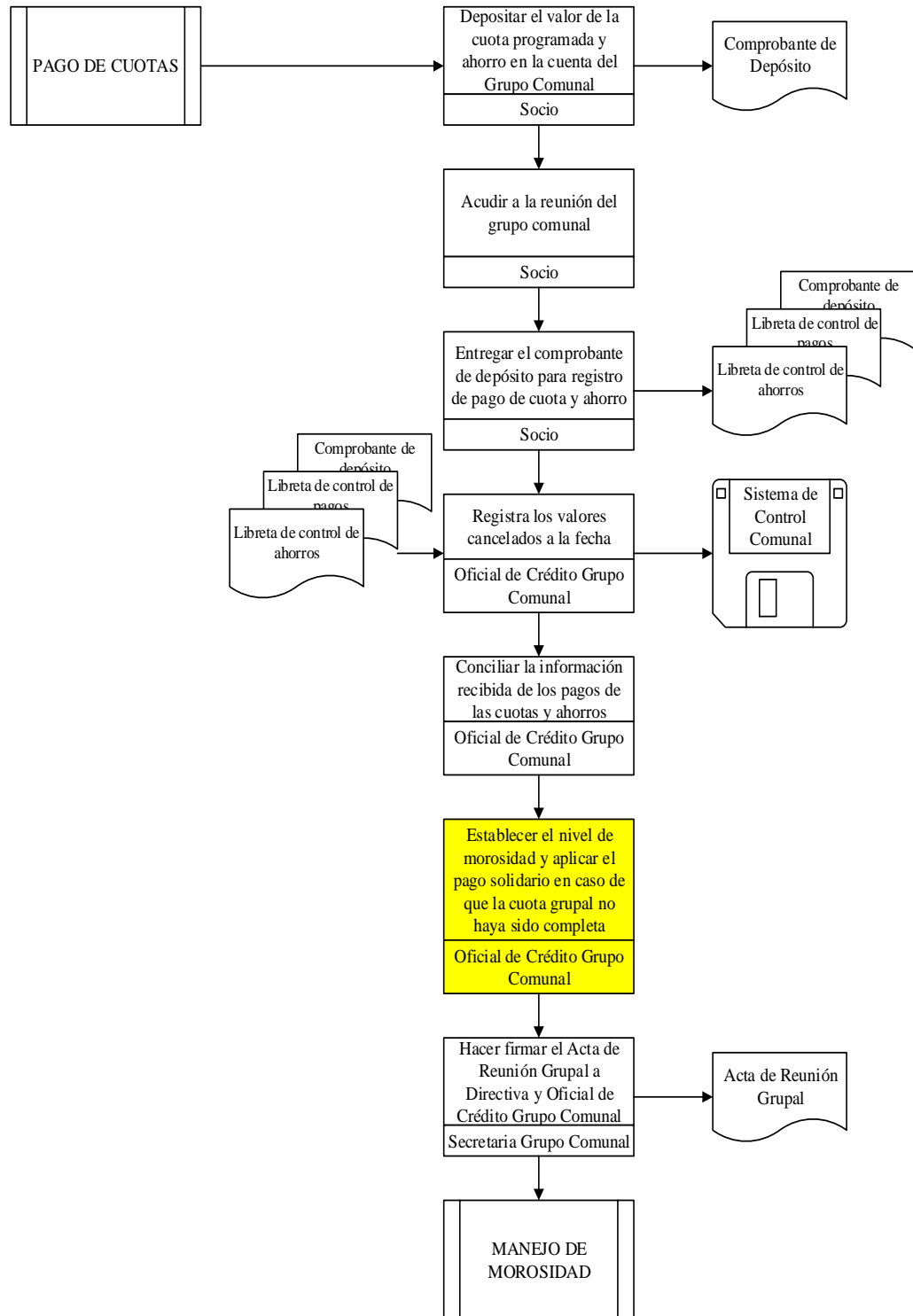
Tabla N° 9: Narrativa - Pago de cuota

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Deposita el valor de la cuota programada y ahorro en la cuenta de ahorros grupal	Socio
2	Acude a la reunión del Grupo Comunal llevando el comprobante de depósito y a Libreta de Control de Pagos y Ahorros. (Anexo 10, ver página 159)	
3	Entrega el comprobante de depósito para registro del pago de la cuota y ahorro correspondiente	
4	Recibe y registra los valores cancelados a la fecha	Oficial de Crédito Grupo Comunal
5	Concilia la información de los pagos de las cuotas y ahorros	
6	Establecer el nivel de morosidad y aplicar el pago solidario en caso de que la cuota grupal no haya sido completa (Debilidad N° 27)	
7	Hace firmar el Acta de Reunión Grupal Comunal (Anexo 11, ver página 160) a los representantes de la Directiva y al Oficial de Crédito para su archivo	Secretaria del Grupo Comunal

Fuente: Instructivo Crédito Grupal

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 18: Flujograma - Pago de cuota



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

3.6.8 Manejo de morosidad

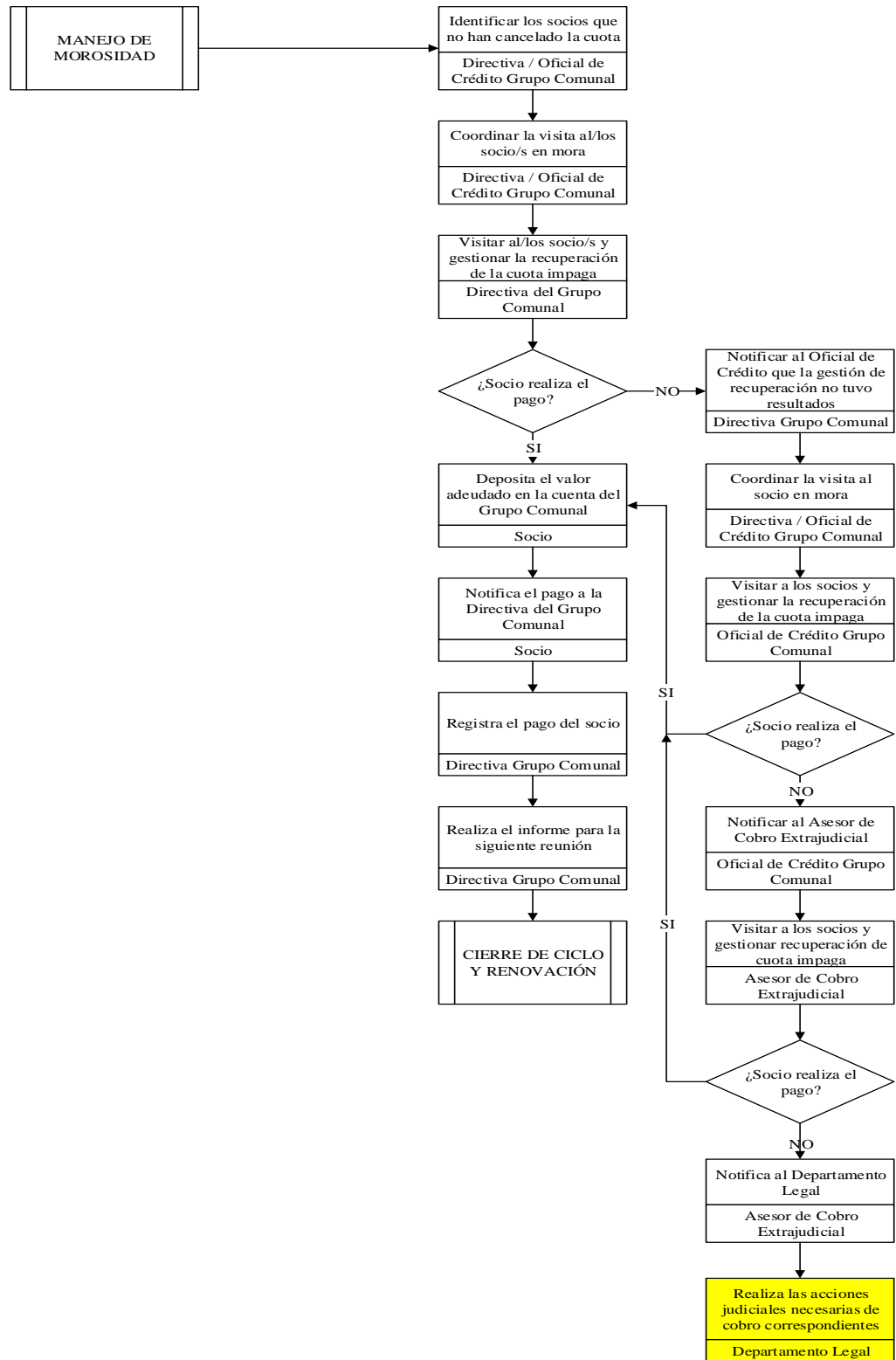
Tabla N° 10: Narrativa - Manejo de morosidad

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Identificar los socios que no han cancelado el valor correspondiente a la cuota de su crédito individual	Oficial de Crédito Grupo Comunal / Directiva Grupo Comunal
2	Coordinar la visita al/los socio(s) en mora	Directiva Grupo Comunal
3	Visita al/los socio(s) y gestiona la recuperación de la cuota impaga - Si el socio realiza el pago	Directiva Grupo Comunal
4	Deposita el valor adeudado en la cuenta del Grupo Comunal	Socio
5	Recibe el comprobante de pago y notifica el pago a la Directiva del Grupo Comunal	
6	Registra el pago del socio	Directiva Grupo Comunal
7	Realiza el informe para la siguiente reunión	
8	Si el socio no realiza el pago, notifica al Oficial de Crédito que la gestión de recuperación no tuvo resultados	
9	Coordinan la visita al socio en mora	Oficial de Crédito Grupo Comunal / Directiva Grupo Comunal
10	Visita al/los socio(s) y gestiona la recuperación de la cuota impaga - Si el socio realiza el pago, se realizan las actividades de la 4 a la 7 - Si el socio no realiza el pago, notifica al Asesor de Cobro Extrajudicial	Oficial de Crédito Grupo Comunal
11	Visita al/los socio(s) y gestiona la recuperación de la cuota impaga - Si el socio realiza el pago, se realizan las actividades de la 4 a la 7 - Si el socio no realiza el pago, notifica al Departamento Legal	Asesor de Cobro Extrajudicial
12	Realiza las acciones judiciales necesarias de cobro correspondientes (Debilidad N° 28)	Departamento Legal

Fuente: Instructivo Crédito Grupal

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 19: Flujograma - Manejo de morosidad



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

3.6.9 Cierre de ciclo y renovación

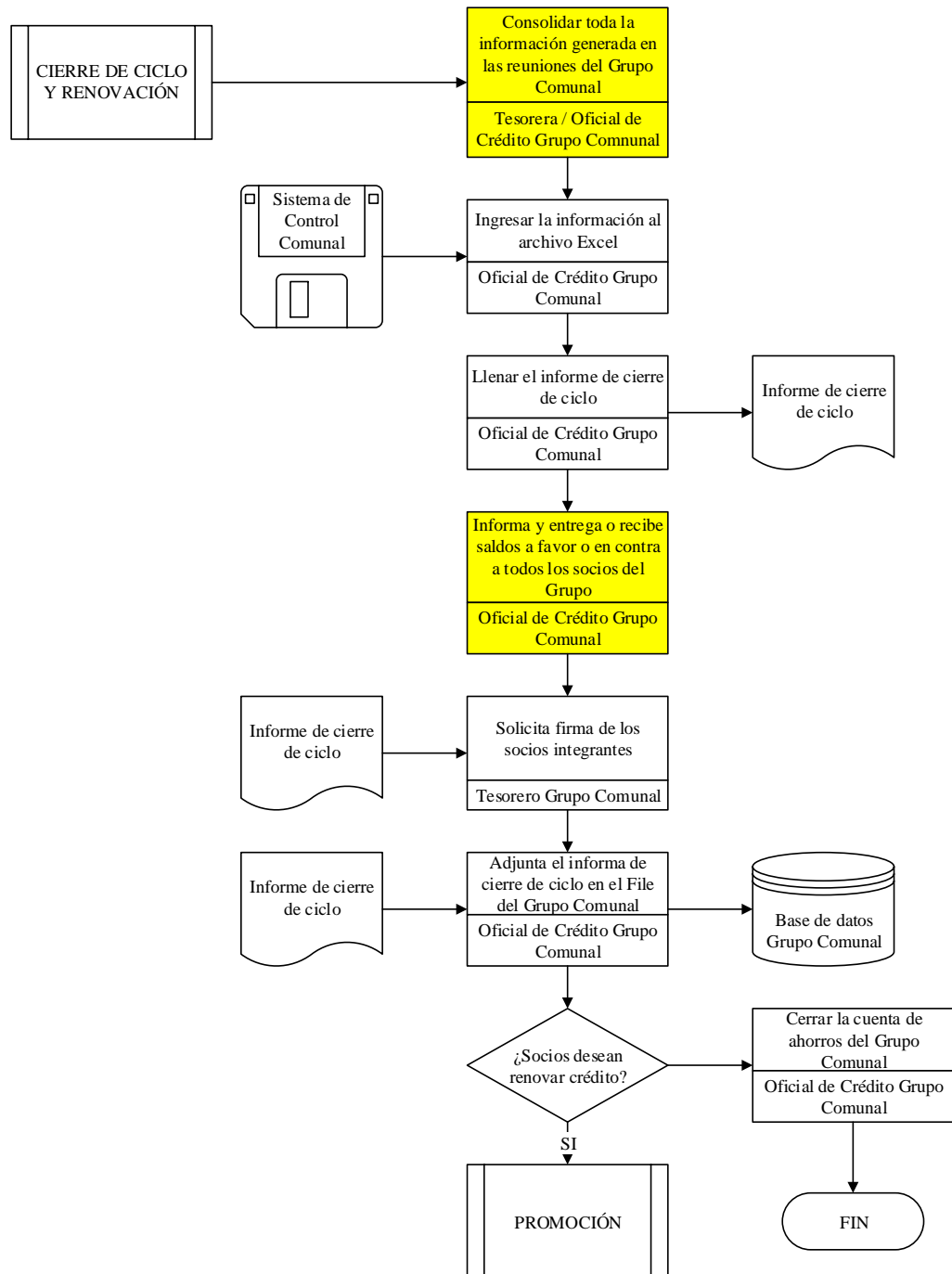
Tabla N° 11: Narrativa - Cierre de ciclo y renovación

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Consolidar toda la información generada en las reuniones del Grupo Comunal (Debilidad N° 29)	Oficial de Crédito Grupo Comunal / Tesorero Grupo Comunal
2	Ingresar la información al archivo Excel “Sistema de Control Comunal” para obtener el informe de cierre del ciclo	Oficial de Crédito Grupo Comunal
3	Verifica y llena la información del Cierre de Ciclo	
4	Informa y entrega o recibe los saldos a favor o en contra a todos los miembros del grupo comunal (Debilidad N° 30)	Oficial de Crédito Grupo Comunal / Directiva Grupo Comunal
5	Solicita firma de los socios integrantes en el formato de cierre de ciclo para que quede debidamente legalizado y aceptado por los miembros. (Anexo 12, ver página 161)	Tesorero Grupo Comunal
6	Adjunta el Informe de Cierre de Ciclo en el File de Crédito del Grupo Comunal - Si los miembros del Grupo Comunal deciden liquidar el Grupo, se procederá a cerrar la cuenta de ahorros del Grupo Comunal - Si los miembros no deciden liquidar el Grupo y desean renovar el crédito se realizan nuevamente todos los procesos anteriores.	Oficial de Crédito Grupo Comunal

Fuente: Instructivo Crédito Grupal

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 20: Flujograma - Cierre de ciclo y renovación



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

4 ASPECTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

4.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

La Auditoría Operativa constituye una herramienta la cual evalúa los procesos con el propósito de detectar posibles debilidades a fin de proponer mejoras que incrementen la eficiencia y efectividad en la ejecución de las diferentes operaciones y se puedan alcanzar los objetivos gerenciales. El objetivo de la auditoría operativa se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

4.1.1 Definición

Es el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia con que utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de proponer recomendaciones que mejorarán la gestión de la entidad en el futuro. (Nudman, Puyol. Manual de Auditoría Operativa)

Una auditoría operativa consiste en evaluar los procesos de las diferentes áreas de la organización con el propósito de detectar posibles debilidades con el objetivo de proponer cambios que aumenten la eficacia y efectividad en la

ejecución de las diferentes operaciones para lograr los objetivos gerenciales.
(Silva M. Wilson, 2013: 18)

4.1.2 Ventajas y desventajas

Pasar por el proceso de auditoría operativa le proporciona a la empresa diversas opiniones objetivas. Estas opiniones a menudo generan mayor producción, mejor asignación de los costos, mejora de los sistemas de control, la ubicación de las áreas de retraso y un flujo de trabajo racionalizado en general.

Sin embargo, al igual que cualquier auditoría, las auditorías operaciones cuestan dinero. Las personas involucradas en la auditoría no pueden participar en otros procesos operativos cuando se reúnen con el auditor o cuando reúnen los datos que el auditor necesita usar. Además, las auditorías operativas toman un tiempo considerable para completarse, y puede ser más difícil determinar exactamente qué está causando los problemas mientras las operaciones son más complejas.

De igual manera, aunque la base de los resultados de estas auditorías podrán ahorrarle recursos al negocio en el largo plazo, su realización puede confundir a los empleados, produciendo una confusión inicial y requerir una mayor capacitación o alteración significativa del personal. Thibodeaux, Wanda. Qué es un proceso de auditoría operacional [en línea]. 2011 [fecha de consulta: 25 Julio 2014]. Disponible en: < <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-proceso-de-auditora-operacional-6128.html>>.

4.2 FASES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Para el desarrollo de la propuesta práctica del presente trabajo de titulación y de acuerdo a las metodologías existentes, se ha dividido a la Auditoría en tres fases:

- Planificación
- Ejecución de la Auditoría Operativa
- Informe de auditoría

4.2.1 Planificación

La planificación es la primera etapa del proceso de auditoría, de esta dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos que se han establecido, utilizando todos los recursos necesarios.

La planificación de la auditoría, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución. Planificación de auditoria [en línea]. [fecha de consulta: 28 Julio 2014]. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-auditoria/planificacion-auditoria.shtml>>.

4.2.1.1 Planificación preliminar

Su propósito es obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades que desarrolla, a fin de identificar de manera global las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, las observaciones y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen.

La planificación preliminar constituye el fundamento sobre el cual se basarán todas las actividades de la planificación específica y la auditoría en sí. Sus principales elementos se detallan a continuación:

- Conocimiento de la entidad: naturaleza jurídica, giro de negocio.
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, metas u objetivos a cumplir
- Identificación de las principales políticas.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información que la entidad proporciona, en relación a sus políticas.

Planificación de auditoría [en línea]. [fecha de consulta: 28 Julio 2014].
Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-auditoria/planificacion-auditoria.shtml>>.

4.2.1.2 Planificación específica

En esta fase se definen los parámetros y estrategias a seguir durante el examen de auditoría. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información recopilada durante la fase de planificación preliminar

El propósito principal de esta fase radica seleccionar los procedimientos de auditoría que serán aplicados en cada uno de los componentes de la fase de ejecución, mediante los programas de trabajo que se han establecido.

Para llevar a cabo una adecuada planificación específica, se deberán cumplir los siguientes parámetros:

- Considerar el objetivo general de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- Obtener información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar

La administración en una empresa tiene como finalidad ejercer de alguna manera control. Por ello, un examen de auditoría es apropiado para identificar la situación actual de la entidad, permitiéndose realizar una evaluación de carácter interno, con personal de la empresa o de forma externa, mediante un profesional autorizado. Planificación de auditoria [en línea]. [fecha de consulta: 28 Julio 2014]. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-auditoria/planificacion-auditoria.shtml>>.

4.2.2 Ejecución de la auditoría

En esta fase el auditor deberá aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.

Una hoja de hallazgos constituye un papel de trabajo, en el cual se realiza la descripción de una situación relevante que se identificó durante la aplicación de procedimientos y técnicas de Auditoría.

Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe.

El auditor deberá obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría, esta se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos.

Los procedimientos sustantivos son aquellas pruebas que obtienen evidencia mediante la recopilación de la información mediante estadísticas e indicadores, a fin de detectar errores o deficiencias en los procesos o actividades.

4.2.3 Informe de auditoría

En el informe de auditoría independiente final se deben expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma, por los ejecutivos de la entidad, como una herramienta de dirección. Básicamente, contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría.

El informe de auditoría debe dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría que se originaron al principio, dar a conocer los resultados y presentar observaciones, conclusiones y recomendaciones objetivas.

5 APLICACIÓN PRÁCTICA DEL TEMA

5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Dentro de la planificación preliminar de la auditoría operativa del Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales, se investigó acerca del sector cooperativo en nuestro país y el resto del mundo (ver páginas 1-3), describiendo sus inicios y la evolución que han tenido a lo largo del tiempo, para conocer el giro del negocio y familiarización del ente auditado.

Además se recopiló el Plan Estratégico, del cuál se analizaron su misión, visión, objetivos generales, objetivos específicos, estrategias para conseguirlos, y los principios y valores institucionales que aplica a en el desempeño de sus actividades cotidianas (páginas 9-20), así como los impactos de las diferentes variables macro y microeconómicas que pueden afectar el desempeño normal de sus operaciones (Capítulo II páginas 21-42).

Para complementar estos análisis, se procedió a entrevistar a la Gerente de Negocios de la Cooperativa, responsable de todos los procesos de otorgamientos de crédito, para conocer sus perspectivas sobre la situación actual, fortalezas y debilidades de la Cooperativa, las razones para realizar una auditoría operativa al proceso de otorgamiento de créditos grupales y de esta manera tener una idea más específica de dónde se podría enfocar con mayor énfasis las pruebas de auditoría.

ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: Ingeniera María Luisa Trujillo

Cargo: Jefe Producto Comunal

Entrevistador: Juan Francisco Jiménez

1. En su opinión, ¿cuál es la situación actual de la Cooperativa?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ha tenido un buen desempeño en el mercado financiero, como muestra de esto se encuentra posicionada dentro de las cooperativas medianas del sistema financiero, en el segmento 4, además cabe recalcar que es una de las pocas cooperativas que cuenta con calificación de riesgo “AA+”, lo que quiere decir que “es una institución financieramente sólida, con buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen”. (Fortaleza N° 2)

Actualmente como parte de los planes de crecimiento se encuentra invirtiendo en Responsabilidad Social Corporativa, con campañas de difusión en todo el personal y la comunidad, campañas médicas, educación financiera, programas ambientales (reforestación), educación en emprendimiento, lo cual se plateó en uno de los objetivos del plan estratégico. (Fortaleza N° 3)

2. ¿Qué fortalezas y/o debilidades encuentra en la Cooperativa?

Dentro de las fortalezas se puede mencionar:

- Buena posición en el mercado y la credibilidad que tiene con sus socios;
- Amplia cobertura dentro de la ciudad de Quito, y en gran parte de la región costera del país; (Fortaleza N° 4)
- Tasas de interés competitivas siempre dentro de los parámetros que establecen los organismos de control; (Fortaleza N° 5)
- Extensa gama de productos financieros (cuentas de ahorro, créditos de consumo, vivienda, microcrédito, automotriz, comerciales, grupales inversiones, tarjetas de crédito y débito, beneficios médicos, seguros de vida y asistencia, pago de servicios básicos, planes y recargas celulares, remesas, bono de desarrollo humano, cash management para empresas, entre otros). (Fortaleza N° 6)

Como debilidades se podría mencionar que a pesar del buen posicionamiento que tiene en el mercado no posee un sistema informático exclusivo o propio (Core Bancario), problema que lo tienen algunas cooperativas; además posee una estructura orgánica demasiada extensa con muchos niveles jerárquicos muy amplios. (Debilidad N° 1)

3. ¿Qué fortalezas y/o debilidades encuentra en su área?

Como fortalezas del área, a pesar de lo mencionado anteriormente de no poseer un core bancario exclusivo, el producto de banca comunal posee herramientas propias que ayudan al desarrollo de los créditos grupales; además posee personal nuevo y capacitado con las competencias necesarias para la administración de grupos comunales (Fortaleza N° 7); el producto se encuentra enfocado a los grupos más vulnerables que no tienen acceso a créditos fácilmente, especialmente a las mujeres, ya que a través de ellas se puede llegar a los niños y pueden aprender la importancia del crecimiento económico a través del ahorro, además se promulga la conciencia solidaria y el crédito con educación, a través del cuál aparte de otorgar los créditos se les enseña a ahorrar para el pago oportuno de sus obligaciones. (Fortaleza N° 8)

Una gran debilidad que tiene el área y en especial el producto de banca comunal es que a pesar de contar con personal competente para manejar grupos comunales, el personal se encuentra disperso en todas las agencias lo que dificulta un control efectivo sobre ellos. (Riesgo de control, ver Informe de Auditoría, página 106) (Debilidad N° 4)

Otra debilidad que posee el área es que aunque los créditos grupales se encuentran enfocados a los grupos más vulnerables que no tienen acceso a créditos fácilmente, se mantiene el enfoque de un microcrédito, en el cual se cobran las tasas de interés más altas del mercado ya que no se tienen garantías reales. (Debilidad N° 5)

4. En su criterio ¿qué impactos podrían tener en la Cooperativa, las últimas reformas económicas y financieras propuestas por el Gobierno?

Las últimas reformas legales que ha propuesto el Gobierno, especialmente con la aprobación del Código Monetario y FinancieroE, han creado gran incertidumbre entre las instituciones del sistema financiero, entre ellas la más importante y lo que se considera un arma de doble filo es el control que podría ejercer sobre la determinación de las tasas de interés tanto activas como pasivas; por un lado sería bueno ya que existen instituciones que

cobran las tasas de interés más altas y pagan las más bajas del mercado, por otro lado se quitaría competitividad a aquellas que se permiten cobrar una menor tasa interés sobre créditos y pagar una mayor tasa de interés por colocaciones, inversiones o depósitos a plazo fijo. (Debilidad N° 31)

5. ¿Cuál es la razón o razones de interés para realizar una Auditoría Operativa al Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales?

La Auditoría Operativa es una poderosa herramienta de la cual se pueden obtener valiosas recomendaciones para incrementar la eficiencia, por lo que se espera que través de estas recomendaciones se puedan identificar y eliminar los cuellos de botella y procesos demasiados burocráticos, ya que el tiempo de entrega del proceso es demasiado extenso, además se espera obtener una propuesta de mejora del procedimiento actual.

De la misma manera se podría identificar los principales riesgos de la aplicación de la metodología de créditos grupales a través de una garantía solidaria, adicionalmente la Cooperativa busca crear procesos de control efectivo en el análisis acordes a la metodología grupal, ya que como se mencionó anteriormente este tipo de créditos tiene un enfoque microcomercial a pesar de que se tienen garantías solidarias, es decir que se aplique el principio de solidaridad y fomente el consumo entre los integrantes del grupo.

6. Dentro de este proceso, ¿cuál sería un factor crítico a considerar?

Uno de los principales riesgos que pueden existir y que es difícil controlar en este tipo de créditos es el fraude por parte de la Directiva del grupo hacia sus integrantes, ya que son ellos quienes se encargan de la administración de los créditos y los pagos. (Riesgo inherente, ver Informe de Auditoría página 102)

Otro de los problemas que se ha identificado es la calidad humana del personal, si bien los oficiales de crédito se encuentran capacitados y tienen todas las competencias necesarias para administrar grupos comunales, debén llegar a sentirse parte de la comunidad, es decir que muy aparte de ser representantes de la Cooperativa y tener cierta jerarquía sobre los demás, deben tener vocación de ayuda sin dejar de tener un enfoque al crédito, es decir un ganar-ganar, tanto para la Cooperativa como para los diferentes grupos comunales. (Riesgo inherente, ver Informe de Auditoría página 102)

5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Dentro de la planificación específica se realizó el relevamiento del proceso actual de Otorgamiento de Créditos Grupales a través de narrativas y flujogramas (ver páginas 52-75), además se determinarán las pruebas de auditoría que se llevarán a cabo. (Ver Anexo N° 13, páginas 160-161)

5.3 EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Una vez finalizada la fase de planificación, se procede con la fase de ejecución, dentro de esta fase se realizará el trabajo de campo aplicando pruebas de cumplimiento para recopilar evidencia sobre el cumplimiento de las actividades mencionadas dentro del proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales, que posteriormente permitirán emitir recomendaciones. (Ver Anexo N° 14, páginas 162-176)

Dentro de los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se plantearon 6 objetivos estratégicos, dentro de los cuales en la actualidad para su cumplimiento se han realizado las siguientes acciones: (Debilidad N° 3)

Tabla N° 12: Cumplimiento de Objetivos del Plan estratégico

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES REALIZADAS
1	ALCANZAR UNA ESTRUCTURA FINANCIERA QUE PERMITA LA SUSTENTABILIDAD DEL NEGOCIO EN EL LARGO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha distribuido entre los ejecutivos de cuenta un portafolio de clientes para el manejo de sus cuentas de ahorros y saldo, así como impulsar el ahorro programado. - También se está monitoreando continuamente las operaciones en mora a través de visitas a los socios y acciones judiciales y extrajudiciales.
2	SATISFACER LAS EXPECTATIVAS DE LOS SOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Se han establecido programas de premios y recompensas en función de los montos que los socios depositan en sus cuentas de ahorros y/o ahorro programado. Dentro de estos programas se han entregado premios como electrodomésticos, viajes pagados y vehículos motorizados. - También se han realizado campañas de información de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, como son Crédito con Educación, Ahorros Programados, Créditos Grupales)
3	ALCANZAR NIVELES DE EXCELENCIA COMERCIAL Y OPERATIVA QUE GARANTICEN LA ENTREGA OPORTUNA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha buscado la manera de mejorar y actualizar los distintos procesos de la Cooperativa, sin embargo hasta el momento no se han logrado cumplir a cabalidad. - Se está mejorando la comunicación entre las diferentes áreas con el fin de brindar un mejor servicio a los clientes internos y externos.
4	FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL COMPROMISO Y LA MAXIMIZACIÓN DEL POTENCIAL DEL TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> - Se han realizado charlas informativas en cuanto a la importancia del trabajo en equipo y entre unidades de negocio a través del reconocimiento de competencias. - Fortalecimiento de la cultura organización a través de la socialización de principios y valores institucionales.
5	GESTIONAR LOS RIESGOS INSTITUCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> - Se está realizando el monitoreo de los riesgos de salud y seguridad ocupacional de los trabajadores. - Adicionalmente se busca tener un control y supervisión del cumplimiento de los planes institucionales, lo cual se ha comenzado a implementar desde inicios de este año. - También se está invirtiendo en capacitación continua en riesgos al personal y validación de conocimiento.
6	FORTALECER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL BALANCE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> -Se han realizado campañas de difusión en todo el personal y la comunidad acerca de la Responsabilidad Social a través de campañas médicas, educación financiera, programas ambientales (reforestación) y educación en emprendimiento.

Fuente: Gerente de Negocios Jefe Producto Comunal

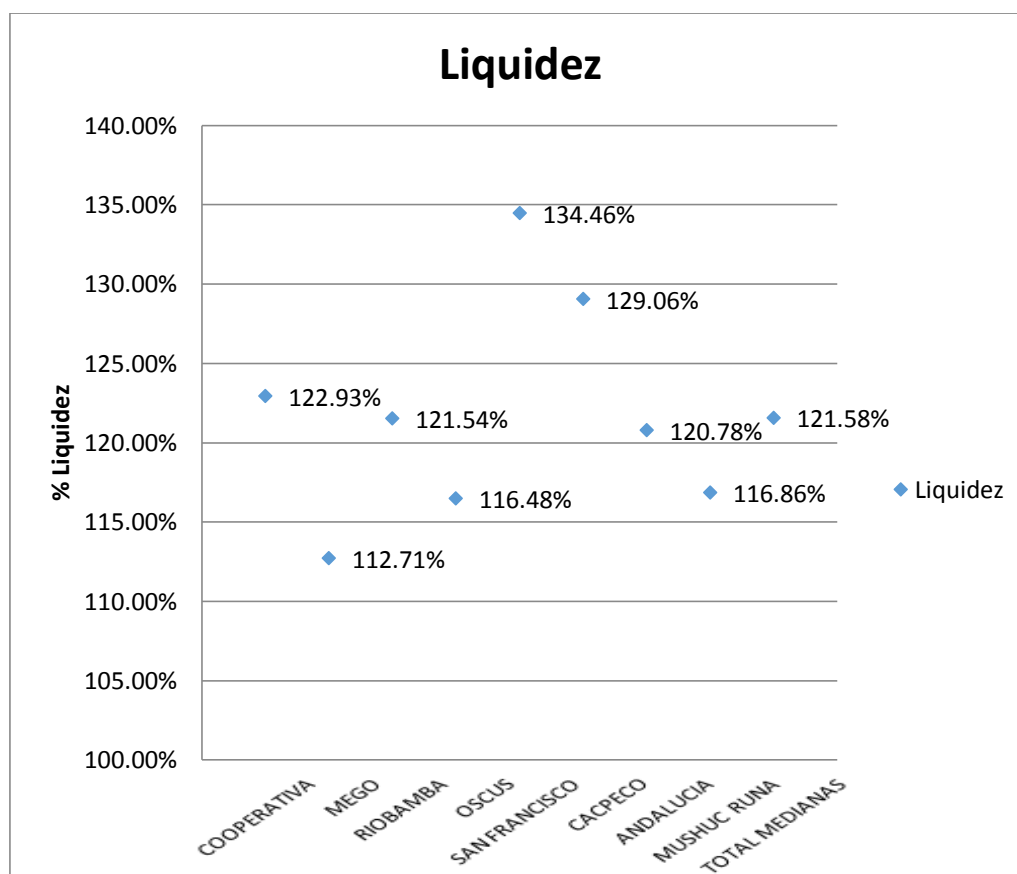
Elaborado por: Ing. María Luisa Trujillo

Adicionalmente se revisaron los principales indicadores financieros con los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y se los compararon con las cooperativas medianas, grupo al que pertenece del segmento 4.

5.3.1 Liquidez

Representa la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo.

Gráfico N° 21: Índice de Liquidez Cooperativas Medianas



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

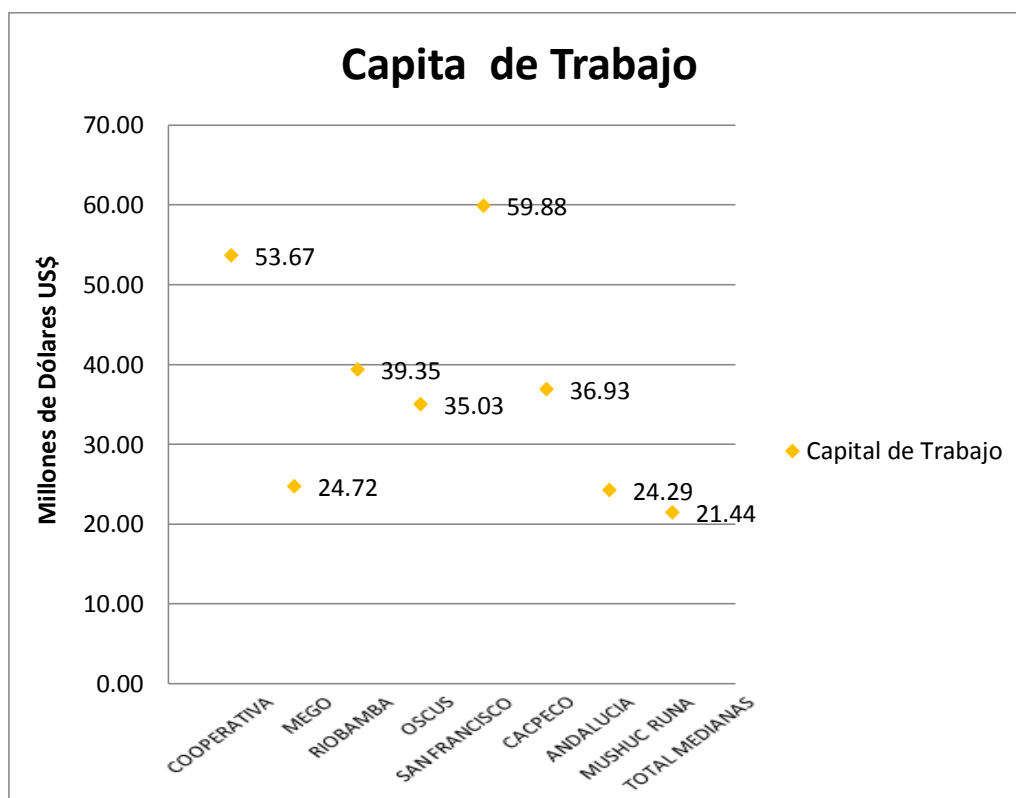
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

El índice de liquidez de la Cooperativa a Julio 2014 se sitúa en 1,23, lo que quiere decir que por cada una de sus deudas a corto plazo tiene \$1,23 para cancelarlas (Fortaleza N° 9), la cooperativa con el mejor índice de este grupo es la San Francisco con 1,35, además el índice promedio de las cooperativas medianas es de 1,22.

5.3.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad de recursos que tiene una empresa para poder operar una vez canceladas todas sus obligaciones a corto plazo.

Gráfico N° 22: Capital de Trabajo Cooperativas Medianas



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

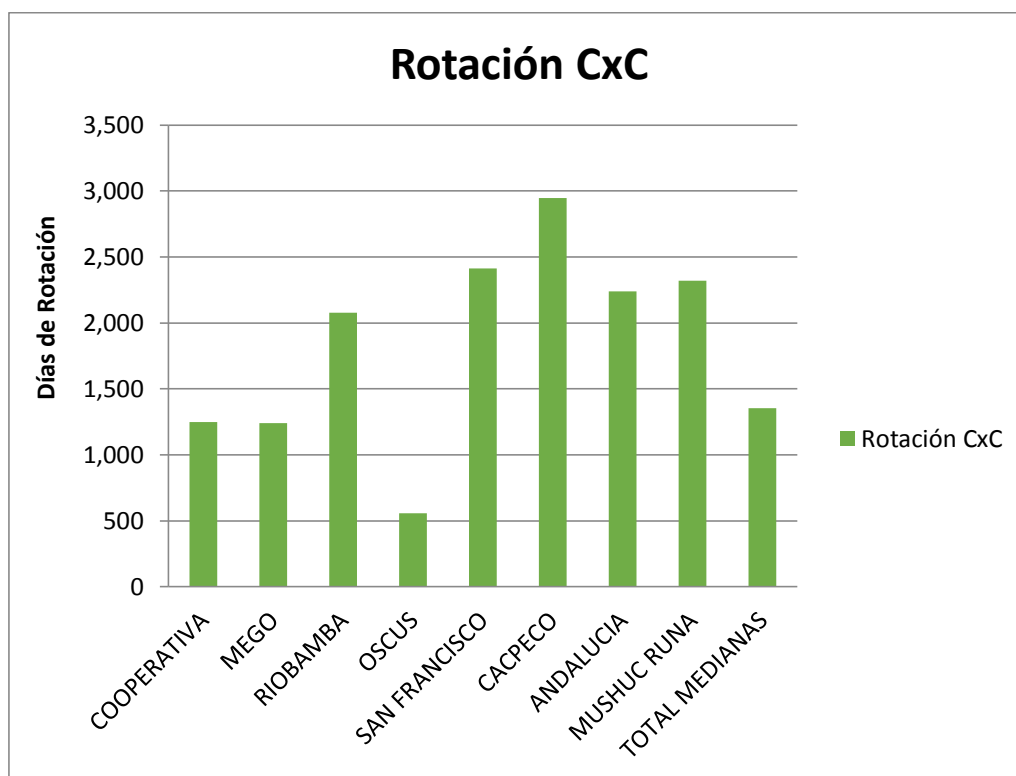
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

El capital de trabajo de la Cooperativa a Julio 2014, una vez canceladas sus obligaciones a corto plazo es de US\$54.65 millones de dólares (Fortaleza N° 10), ubicándose detrás de la San Francisco, la cual tiene un capital de trabajo de US\$60.45 millones de dólares.

5.3.3 Rotación de cartera de créditos

Hace referencia a los días en que las cuentas por cobrar de una empresa toman para convertirse en efectivo, es decir, el tiempo que la empresa tarda en cobrar su cartera a los clientes.

Gráfico N° 23: Rotación de cartera de créditos Cooperativas Medianas

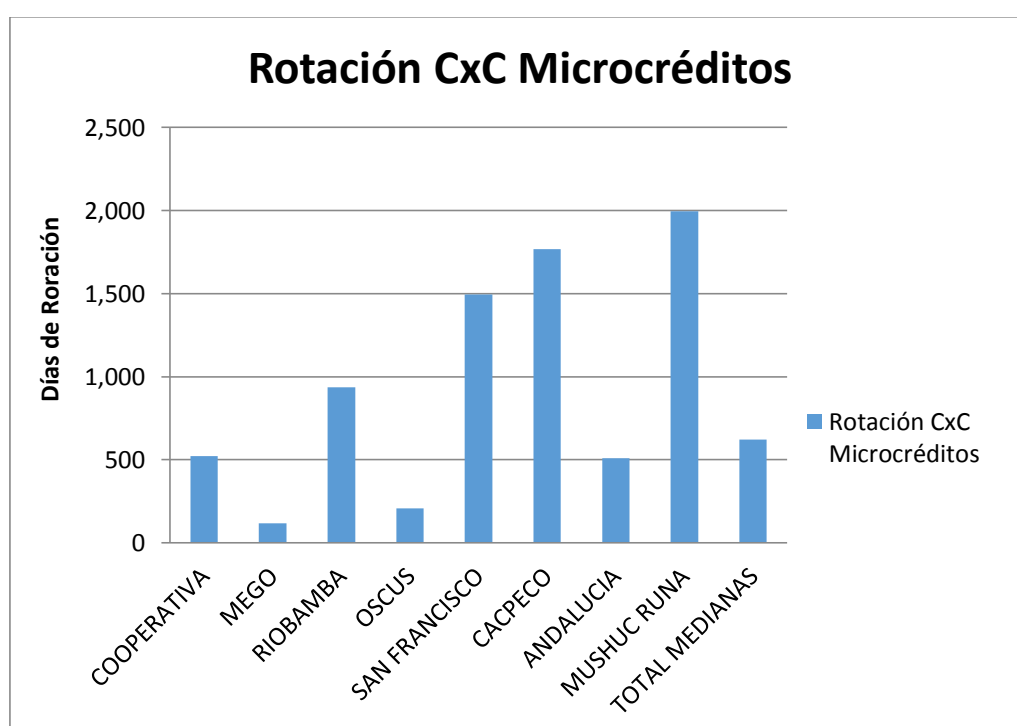


Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

La Cooperativa tarda cobrar los préstamos comerciales, de vivienda, consumo y microcrédito son aproximadamente 1.250 días, según el gráfico anterior es una de las que menos se demora en hacer efectiva su cartera, por detrás de la Cooperativa MEGO, la cual demora aproximadamente 1.242 días en recuperar su cartera de créditos, adicionalmente cabe recalcar que el promedio de recuperación de cartera de créditos de todas las cooperativas medianas oscila en 1.353 días aproximadamente.

Gráfico N° 24: Rotación cartera microcréditos Cooperativas Medianas



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

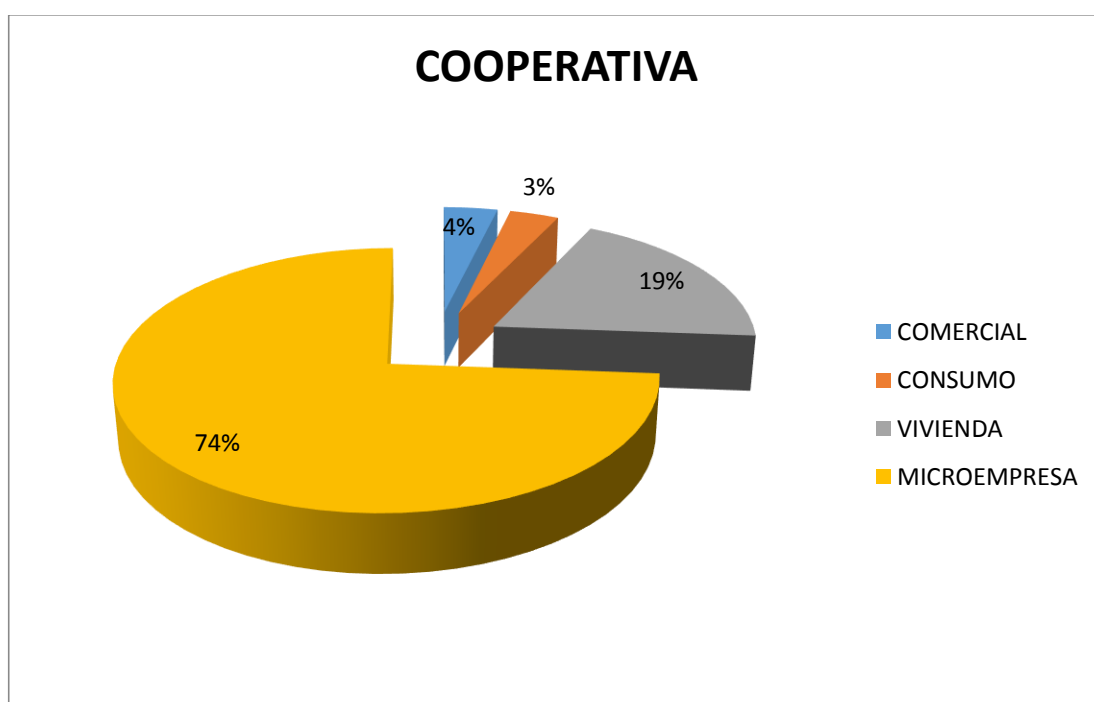
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Con lo que tiene que ver con los microcréditos, rama en la que se ubican los créditos grupales, la Cooperativa tarda aproximadamente 552 días en recuperar esta cartera (Debilidad N° 32), un valor alto en comparación a la Cooperativa MEGO, quien apenas tardan 170 días en la recuperación de la cartera, sin embargo el promedio de recuperación oscila en aproximadamente 620 días.

5.4 COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS

La cartera de créditos de una institución financiera por lo general se encuentra dividida en cartera comercial, de vivienda, de consumo y microcréditos, siendo estos últimos los más rentables por los que se cobra la tasa activa máxima referencial, a continuación se presenta la composición de la cartera de créditos de la Cooperativa y de sus similares.

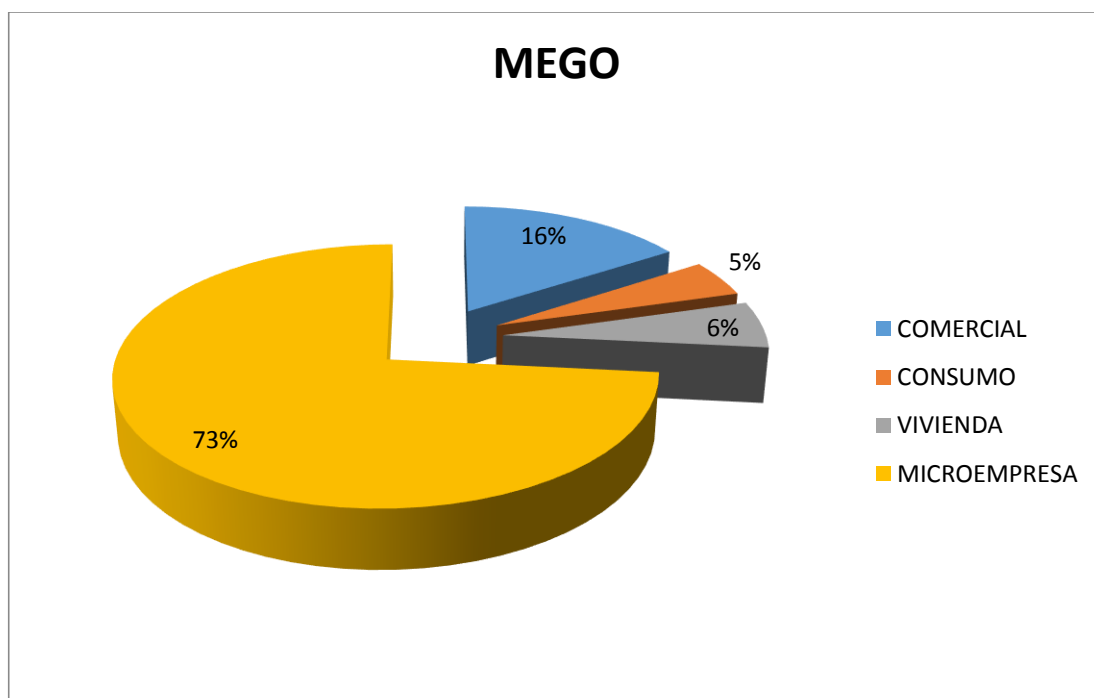
Gráfico N° 25: Composición cartera de créditos



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

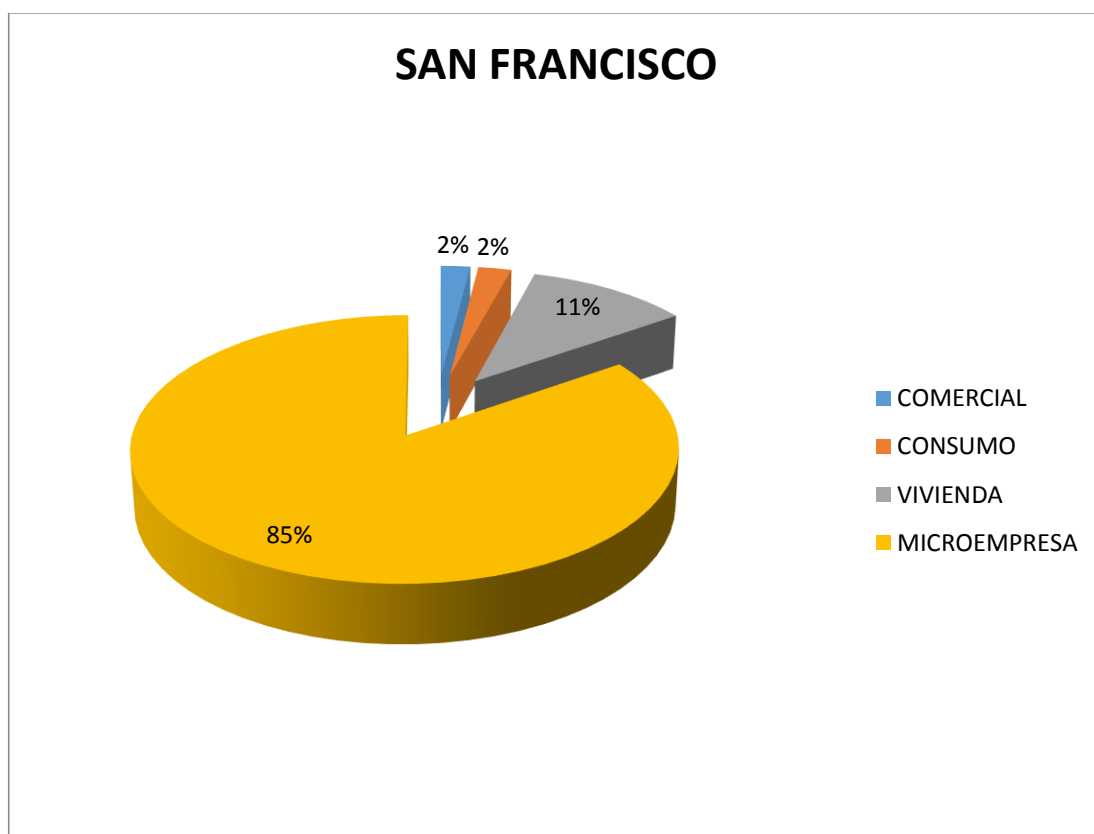
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

La Cooperativa tiene una cartera de créditos de US\$126,2 millones de dólares de los cuales el 3% corresponde a créditos de consumo, 74% microcréditos dentro de los cuales se ubican los créditos grupales, 19% créditos de vivienda y el 4% créditos comerciales. (Fortaleza N° 12)

Gráfico N° 26: Composición cartera de créditos - Mego

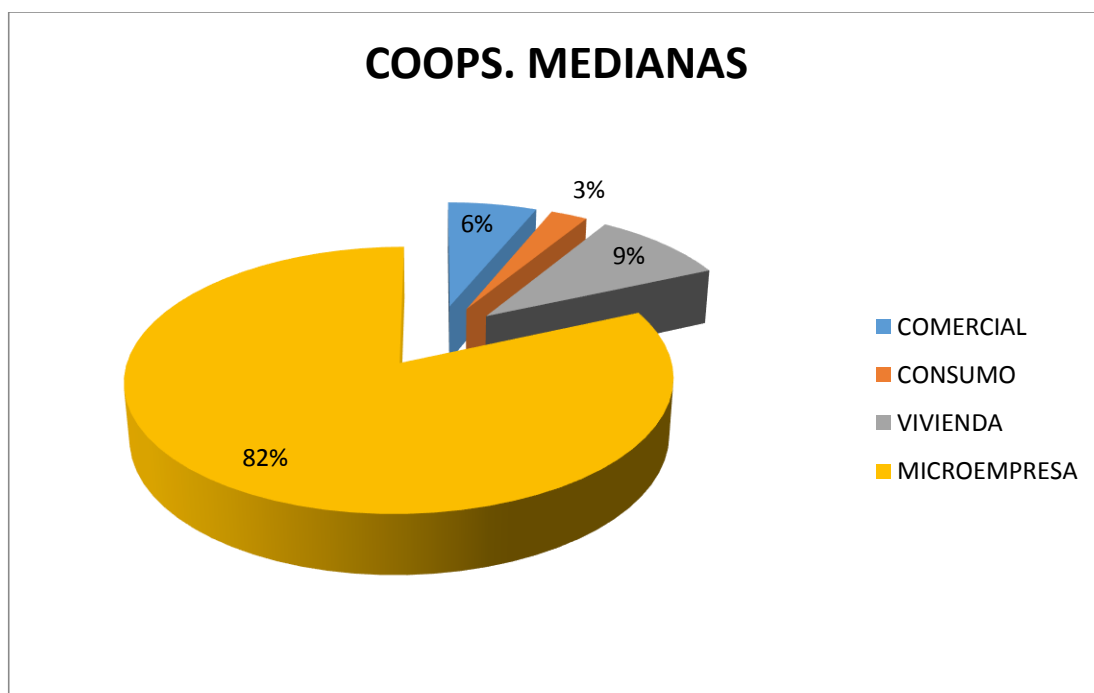
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 27: Composición cartera de créditos – San Francisco

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 28: Composición cartera de créditos – Cooperativas Medianas

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

En los gráficos anteriores podemos observar que no todas las cooperativas entregan los diferentes créditos en la misma proporción, sin embargo el rubro más fuerte está concentrado en los microcréditos, como es el caso de la cooperativa MEGO en la cual el 73% de su cartera de créditos corresponde a microcréditos, o la cooperativa San Francisco, que tiene el 85% de su cartera de créditos en microcréditos.

La cartera de créditos de todas las cooperativas medianas a Agosto de 2014 ascendió a US\$913,4 millones de dólares de los cuales el 82% corresponde a microcréditos, 3% a créditos de consumo, 9% a créditos de vivienda y 6% a créditos comerciales.

5.5 INFORME DE AUDITORÍA

Quito, Octubre del 2014

Señores

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Presente.-

Se realizó la Auditoría Operativa al Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito con la finalidad de identificar detectar posibles debilidades que servirán para proponer mejoras que incrementen la eficiencia y efectividad en la asignación de créditos.

El informe contiene las observaciones encontradas resultados de la Auditoría, así como las recomendaciones en función de mejora del Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social.

A la vez se deja constancia del trabajo realizado, así como el gran reconocimiento por la total colaboración que se recibió para el desempeño del trabajo.

Atentamente,

Auditor

Motivo del Examen

La Gerente de Negocios y Jefa del Producto Comunal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ha solicitado la realización de un examen de Auditoría Operativa al Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales, el cual le permita identificar y eliminar cuellos de botella, y a través de las valiosas recomendaciones incrementar la eficiencia.

Objetivos del examen

- Realizar una propuesta de mejoramiento del Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social en una Cooperativa de Ahorro y Crédito a través de un análisis del proceso actual.
- Conocer el Plan Estratégico de la Cooperativa con el fin de tener un entendimiento de su situación actual y a dónde quiere llegar, así como conocer las estrategias encaminadas a la consecución de los objetivos y metas institucionales.
- Realizar un análisis interno y externo para identificar posibles influencias internas y externas que puedan afectar el libre desenvolvimiento de las actividades de la Cooperativa
- Planificar y elaborar un programa de trabajo en base al levantamiento de información de las actividades más críticas el cual incluya los procedimientos a ser realizados en la evaluación del proceso.
- Elaborar el informe de auditoría en el cual se realicen recomendaciones en base a los resultados de las pruebas realizadas.

Conocimiento de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito, nació en la parroquia de Atahualpa, provincia de Pichincha en Agosto de 1969 con 32 socios. Su afán fue el de contribuir al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas, las que paulatinamente se fueron difundiendo dentro de la parroquia de Pomasqui, y con ello vinieron socios interesados tanto en crédito por sus tasas bajas, como en inversiones por su rentabilidad elevada, por lo que le resultó necesario abrir una oficina en Pomasqui, que en poco tiempo se convirtió en su Casa Matriz por la cantidad de socios y capitales colocados e invertidos; esto en alguna medida fue efecto del apoyo proporcionado a los transportistas y trabajadores de las minas de materiales de construcción del sector.

La actividad financiera de la Cooperativa empezó a difundirse posteriormente en la parroquia de Calderón, y cada vez con mayor éxito, tanto que fue necesaria la apertura de una Sucursal en este lugar, logrando transformarse en realidad en 1989, fecha desde la cual la Cooperativa presta sus servicios a los sectores de Calderón, Carapungo y Guayllabamba. En diciembre de 1994 un nuevo proyecto empezó a tomar vida, y debido a la necesidad de servir a más socios, se impulsó la apertura de la sucursal “Villaflora” en el sur del Ciudad de Quito.

El crecimiento de la Cooperativa fue efecto y reflejo de la confianza de los socios y el éxito y la eficiencia administrativa, logrando un incremento firme, real y sostenido, por lo que en estos momentos cuenta con el funcionamiento de: Matriz (Pomasqui), 3 Sucursales (Atahualpa, Calderón y Villaflora), 14 Agencias (La Y, Centro Histórico, Los Bancos, Tumbaco, Mariscal Sucre, Sangolquí, Carapungo, Guayllabamba, Cayambe, La Prensa, Quicentro Sur y Santo Domingo de los Tsachilas, Guayaquil, Portoviejo) y 5 ventanillas de extensión (Nanegalito, Puellaró, Perucho, San José de Minas y Pacto).

Misión

Servir a nuestros socios clientes, de manera competitiva, equitativa y con responsabilidad social, facilitando la entrega de productos y servicios financieros, retribuyendo valor a los aportes de los socios, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida, el progreso de la comunidad y del País, utilizando la tecnología disponible, respaldados en el compromiso de su talento humano que fortalecen la confianza, solidez y crecimiento sustentable de la Institución.

Visión

Ser líderes en la innovación en el sistema cooperativo, y ser competitivos en el sistema financiero nacional para satisfacer las necesidades de nuestros socios clientes contribuyendo a su bienestar y de la comunidad.

Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito desarrolla sus actividades con la siguiente normativa externa:

- Constitución Política de la República
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Y como normatividad interna cuenta con las siguientes:

- Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Reglamento Interno de Trabajo
- Código de ética y conducta

Riesgos de Auditoría

Riesgo inherente: fraude por parte de la Directiva del grupo hacia sus integrantes, ya que son ellos quienes se encargan de la administración de los créditos y los pagos. Además la calidad humana de los Oficiales de Crédito ya que deben sentirse parte de la comunidad, deben tener vocación de ayuda sin dejar de tener el enfoque del crédito.

Riesgo de control: a pesar de contar con personal competente y capacitado para manejar grupos comunales, el personal se encuentra disperso en todas las agencias lo que dificulta un control efectivo sobre ellos y sobre el estatus de cada una de las operaciones de crédito.

Riesgo de detección: que dentro de la muestra seleccionada para la revisión de los files de crédito tanto grupales como individuales no se hayan determinado todas las excepciones en las pruebas de cumplimiento.

Tabla N° 13: Resumen de fortalezas encontradas en la auditoría operativa del proceso de otorgamiento de créditos grupales

N°	FORTALEZAS	REFERENCIA
1	La Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene un Plan estratégico bien definido en el cual están bien definidas su misión, visión, objetivos, principios y valores institucionales.	Ver páginas 10 – 14
2	La Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con calificación AA+, lo que quiere decir que es una institución financieramente sólida, con buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen.	Ver página 78
3	Como parte de los planes de crecimiento se encuentra invirtiendo en Responsabilidad Social Corporativa, con campañas de difusión en todo el personal y la comunidad, campañas médicas, educación financiera, programas ambientales (reforestación), educación en emprendimiento, lo cual se planteó en uno de los objetivos del plan estratégico.	Ver página 78
4	Tiene amplia cobertura dentro de la ciudad de Quito, y en gran parte de la región costera del país	Ver página 78
5	Posee tasas de interés competitivas siempre dentro de los parámetros que establecen los organismos de control	Ver página 78
6	Cuenta con extensa gama de productos financieros como son: cuentas de ahorro, créditos de consumo, vivienda, microcrédito, automotriz, comerciales, grupales inversiones, tarjetas de crédito y débito, beneficios médicos, seguros de vida y asistencia, pago de servicios básicos, planes y recargas celulares, remesas, bono de desarrollo humano, cash management para empresas, entre otros.	Ver páginas 78
7	La Cooperativa posee personal nuevo y capacitado con las competencias necesarias para la administración de grupos comunales	Ver página 79
8	Los créditos grupales se encuentran enfocados a los grupos más vulnerables que no tienen acceso a créditos fácilmente, especialmente a las mujeres, ya que a través de ellas se puede llegar a los niños y pueden aprender la importancia	Ver página 79

N°	FORTALEZAS	REFERENCIA
	del crecimiento económico a través del ahorro, además se promulga la conciencia solidaria y el crédito con educación, a través del cuál aparte de otorgar los créditos se les enseña a ahorrar para el pago oportuna de sus obligaciones.	
9	El índice de liquidez de la Cooperativa a Julio 2014 se sitúa en 1,23, lo que quiere decir que por cada una de sus deudas a corto plazo tiene \$1,23 para cancelarlas.	Ver páginas 84
10	El capital de trabajo de la Cooperativa a Julio 2014, una vez canceladas sus obligaciones a corto plazo es de US\$54.65 millones de dólares.	Ver página 85
11	La Cooperativa tarda cobrar los préstamos comerciales, de vivienda, consumo y microcrédito son aproximadamente 1.250 días, según el análisis realizado es una de las instituciones de este tipo que menos se demora en hacer efectiva su cartera.	Ver páginas 86
12	La Cooperativa tiene una cartera de créditos de US\$126,2 millones de dólares de los cuales el 3% corresponde a créditos de consumo, 74% microcréditos dentro de los cuales se ubican los créditos grupales, 19% créditos de vivienda y el 4% créditos comerciales. Esta clasificación es favorable porque los microcréditos son por los que se cobra mayor tasa de interés que los demás,	Ver páginas 87

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Tabla N° 14: Resumen de debilidades, observaciones y recomendaciones propuestas

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
01	Pregunta 2 - Entrevista - Planif. Preliminar (Páginas 78 – 79)	La Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene un Core Bancario independiente pero compartido con otras cooperativas, si alguna quiere realizar un cambio en la estructura tiene que pedir autorización a las demás.	Al manejar un Core Bancario compartido, puede haber filtración de información de las bases de datos entre las cooperativas que las manejan.	Pérdida de información de la Cooperativa.	Se debe analizar el costo-beneficio que puede traer tener un Core Bancario propio e independiente, de esta forma se tendría la base de datos de clientes dentro de los servidores propios de la institución.
02	Capítulo I (Página 9)	Si bien el organigrama abarca a todos los departamentos y actividades de la Cooperativa, es muy extenso y contiene muchos niveles jerárquicos.	Los usuarios o trabajadores de la Cooperativa pueden perderse o confundirse sobre a quién reportar al momento de suscitarse alguna novedad.	Retraso en la información oportuna a los clientes internos y externos de la Cooperativa.	Buscar modificar su estructura orgánica, tanto que siga abarcando todos los departamentos y actividades que realiza pero de forma más simplificada, por ejemplo que los departamentos de apoyo o soporte puedan unirse con las demás gerencias. En lo que compete a la Gerencia de Negocios quién es dueña de los procesos de crédito podría añadirse el Departamento de Riesgos de manera que sean uno solo.

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
03	Capítulo V - Ejecución del trabajo (Página 82)	Luego de la entrevista para conocer el avance y la gestión que se ha realizado en la Cooperativa, se puede notar que se han realizado actividades para la consecución de los mismos, sin embargo no se ha puesto atención en todas las estrategias propuestas para un cumplimiento al 100%	Que los objetivos no sean alcanzados en el tiempo propuesto.	Ineficiencia en la utilización de los recursos asignados para la consecución de los objetivos.	Poner mucho énfasis en todas las estrategias propuestas en el Plan Estratégico, aunque el cumplimiento del 100% esté planificado hasta 2018, no se debería cerrar la oportunidad de cumplir los objetivos propuestos, y añadir otros más en beneficio del crecimiento de la Cooperativa.
04	Pregunta 3 - Entrevista - Planif. Preliminar (Página 79)	Los Oficiales de Crédito de los Grupos Comunales, se encuentran dispersos en todas las agencias, envían sus reportes vía mail, aunque no se han tenido problemas que afecten a la Cooperativa, dificulta un control efectivo sobre ellos y los Créditos Grupales.	Se puede perder la calidad y oportunidad de la información con relación a los estados de los Créditos Grupales, es decir puede existir información de vital importancia que no van a conocer los directivos de la Cooperativa.	No se tiene actualizada la información con relación a las operaciones de crédito.	Se deberían programar reuniones periódicas y escalonadas con los Oficiales de Crédito en función de las zonas que abarcan, para que expongan sus reportes, avances, dudas, comentarios o recomendaciones acerca de su trabajo, de esta manera se podrá tener un control de cierta forma personalizado y hacer recomendaciones o correcciones del trabajo realizado.

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
05	Pregunta 3 - Entrevista - Planif. Preliminar (Página 79)	Los Créditos Grupales son considerados parte de la rama de los microcréditos, los cuales según los datos del Banco Central del Ecuador tienen las tasas de interés más altas, por ende dan más rendimiento a las instituciones financieras.	Alguna institución financiera puede darle un verdadero enfoque social, con menores tasas de interés, lo cual ocasionaría que la Cooperativa pierda este mercado.	Pérdida de competitividad en el mercado si es que alguna institución financiera logra darle un enfoque social con menores tasas de interés.	Según la metodología grupal propuesta por John Hatch en 1984, los Créditos Grupales son una metodología de ayuda a los más pobres a través de créditos que los ayuden a realizar actividades generadoras de ingreso, promoviendo el apoyo mutuo entre ellos, por lo que siguiendo el propósito de esta metodología debería ser un crédito que contenga un enfoque más social.
06	Anexos (numeral 15 – Excepción P. C. N° 4)	En la revisión de los files individuales no se encontraron todas las planillas de servicios básicos, estos documentos confirman la dirección del domicilio y/o negocio del deudor, aduciendo que como son renovaciones de crédito no son necesarias.	No se podrían identificar cambios en la situación de los solicitantes de crédito, como son direcciones de domicilio y/o negocio.	La información de los files de crédito individuales puede no estar actualizada de acuerdo a la realidad de los deudores.	Aunque se trate de una renovación de crédito todas las actividades del proceso deben cumplirse tal y como se los realiza al inicio, el tener las planillas de servicios básicos ayuda a confirmar o actualizar la dirección del domicilio y/o negocio del deudor, así como saber si domicilio y/o negocio es propio, arrendado o prestado.

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
07	Anexos (numeral 15 – Excepción P. C. N° 2)	No se encontraron todos los reportes del buró de crédito, según el procedimiento, se debería finalizar el proceso con estas personas, sin embargo se les ha aprobado el crédito sin observaciones.	No identificación de personas que incumplen con pagos y caen en mora, lo que ocasionaría irrecuperabilidad de la cartera.	Irrecuperabilidad de la cartera de por posibles créditos incobrables.	Se debe verificar a cada una de las personas que integran el Grupo Comunal, esto ayuda a conocer el historial crediticio de la persona y certeza de recuperabilidad del crédito otorgado.
08	Lineamientos de Grupo Comunal (Páginas 41 – 43)	Uno de los requisitos en la formación del Grupo Comunal es la elección de una Directiva y la elaboración de un Reglamento Interno, el cual debe ser cumplido por todos los socios miembros en todo momento, sin embargo los lineamientos de cómo se lo debe elaborar y qué debe contener son dictados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito a través del Oficial de Crédito, por lo cual no se puede determinar la autonomía que posee el grupo durante el proceso de crédito.	Pérdida de autonomía del Grupo Comunal en la toma de decisiones.	Que los estatutos del Grupo Comunal estén diseñados para el beneficio de la Cooperativa.	Si bien la Cooperativa al dictar los lineamientos de cómo elaborar el Reglamento Interno busca no obtener una pérdida o riesgo de irrecuperabilidad de la cartera, el Grupo Comunal tal como cualquier organización debe tener cierta autonomía en la realización de sus actividades para la toma de decisiones.

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
09	Anexos (numeral 15 – Excepción P. C. N° 9)	En algunos files individuales, se encontró que el Documento de Información Básica no se encuentra completamente lleno, según el procedimiento, si la información no es correcta se debe rechazar el crédito.	Ocultamiento de información por parte de los integrantes del Grupo Comunal con respecto a su información personal.	La información de los files de crédito individuales puede no estar actualizada de acuerdo a la realidad de los deudores.	Se debe exigir que la información solicitada sea correcta y esté completa, caso contrario, como se expone en el procedimiento, se debe rechazar la solicitud de crédito y finalizar el procedimiento con la o las personas con las que se tenga este inconveniente.
10	Anexos (numeral 15 – Excepción P. C. N° 10)	Existen operaciones de crédito que finalizaron el proceso, con el cual debe ser adjuntado un formulario de Informe de Cierre de Ciclo de Crédito.	Al no existir este informe, se puede interpretar que la operación de crédito no ha sido liquidada o que algún pago se encuentra en mora, es decir no se estaría brindado una información oportuna.	Se podrían generar acciones de cobro innecesarias.	Se deben analizar los motivos del porqué no existe este informe, además se deben adjuntar todos los documentos anexos que acompañan el procedimiento, esto avala que la operación se ha manejado sin ninguna anomalía.

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
11	Anexos (numeral 15 – Excepción. P. C N° 1)	Los documentos habilitantes del Grupo Comunal deben ser firmados por todos los integrantes del grupo para que todos reconozcan ser garantes solidarios, sin embargo, se han encontrado files grupales en las que el Pagaré se encuentra firmado solamente por la Directiva, o por parte de los integrantes del Grupo Comunal.	Pueden existir manejo de intereses entre las personas que han firmado estos Pagarés inclusive puede estar involucrado el Oficial de Crédito. Para la Cooperativa se presenta el riesgo de irrecuperabilidad de cartera, ya que al entrar en mora no se podrían aplicar las garantías solidarias.	No aceptación de la deuda por los integrantes del Grupo Comunal que no hayan firmados los documentos habilitantes grupales.	Una vez emitidos y firmados los documentos habilitantes, deben ser verificados por alguna instancia de control como el Jefe del Producto Comunal o el Supervisor Operativo tal como se expresa en el proceso para minimizar el riesgo de irrecuperabilidad.

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
12	Anexos (numeral 15 – Excepción P. C. N° 3)	En algunos files de crédito individual se han encontrado documentos personales que no son las actualizadas (cédula de identidad de menores de edad, papeleta de votación de sufragios anteriores)	Los solicitantes de crédito pueden estar ocultando información sobre el parentesco con otros integrantes del grupo y de esta forma obteniendo mayores cantidades de crédito.	La información de los files de crédito individuales puede no estar actualizada de acuerdo a la realidad de los deudores.	Se debe exigir que los documentos de identidad sean actualizados, caso contrario no se debería proceder con el crédito. Además dentro de los lineamientos del Grupo Comunal se establecen las pautas la edad en la que se pueden aplicar a préstamos y de cómo pueden estar relacionados los integrantes de un mismo Grupo Comunal.
13	Anexos (numeral 15 – Excepción P. C. N° 6)	En la revisión de algunos files de crédito individuales, no se han encontrado las Libretas de Control de Pagos de las cuotas de los créditos.	Pérdida de información en relación a las cuotas pagadas o por pagar por los integrantes del grupo.	Los integrantes pueden aducir que ya han cancelado sus cuotas que según los registros se encuentran en mora.	Después de cada reunión para el registro de pago, el Jefe de Producto Comunal debe cruzar y comparar con los sados que mantiene el Oficial de Crédito, de esta manera se pueden minimizar errores de registro y riesgos de irrecuperabilidad de la cartera.
14	Capítulo III (3.6.1. Promoción páginas 47 – 48)	No existe una coordinación de equipos de trabajo para mapear zonas donde pueden ubicarse nuevos grupos comunales.	Retraso en el proceso, subjetividad en la aplicación de criterios para elegir zonas.	Visitas innecesarias a comunidades y pérdida de tiempo.	Se deben conformar equipos de trabajo que se encarguen en conjunto encontrar zonas ideales de donde se puede ofrecer el Producto Comunal.

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
15	Capítulo III (3.6.2. Formación del Grupo Comunal páginas 49 – 51) – Anexos (numeral 15 – Excepción P. C. N° 7)	El proceso no menciona el elaborar un cronograma de visitas y/o reuniones para que los oficiales de crédito asistan a los diferentes grupos comunales.	Retraso en el proceso, pérdida de tiempo.	Desconocimiento del Oficial de Crédito de a qué Grupo Comunal debe visitar.	Elaborar un cronograma de visitas y/o reuniones a los diferentes grupos comunales el Jefe del Producto Comunal y el Oficial de Crédito en conjunto.
16	Capítulo III (3.6.2. Formación del Grupo Comunal páginas 49 –51)	En el subproceso de Formación del Grupo se informa sobre los requisitos de crédito, inclusive después de solicitar la autorización de verificación en el Buró de Crédito.	Inconformidad por parte de los posibles integrantes del Grupo Comunal.	Desconocimiento de los socios sobre todos los requisitos del Crédito Grupal.	Todos los requisitos, lineamientos y principios del Crédito Grupal deben ser mencionados en la fase de promoción.
17	Capítulo III (3.6.3. Verificación, creación y análisis previo, páginas 52 – 54)	En la fase de verificación, creación y análisis puede terminar el proceso con alguna persona o con todo el grupo si es que no se cumple con el número de integrantes mínimo.	Retraso en el proceso, pérdida de tiempo, pérdida de credibilidad de la Cooperativa.	Desconocimiento de los socios sobre todos los requisitos del Crédito Grupal.	El número mínimo de integrantes que debe tener el Grupo Comunal, debe ser informado en la fase de promoción. Además también se podrían reclutar más personas para evitar este tipo de inconvenientes y que no se genere malestar y pérdida de tiempo.
18	Capítulo III (3.6.3. Verificación, creación y análisis previo, páginas 52 – 54)	En la narrativa del proceso se han identificado que se realizan más de una visita para corroborar la información que presentan los solicitantes de crédito en las solicitudes individuales.	Retraso en el proceso, pérdida de tiempo.	Pérdida de tiempo del Oficial de Crédito.	Para no retrasar el proceso más de lo debido y que se puedan agilizar las demás actividades, se debe coordinar con los miembros del Grupo Comunal una sola visita para la verificación de los datos.

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
19	Capítulo III (3.6.3. Verificación, creación y análisis previo, páginas 52 – 54)	Una vez concluidas las visitas de verificación de los datos, pueden cambiar las condiciones de crédito, en cuanto a tasas de interés y/o plazos, si el cliente acepta las nuevas condiciones, continúa el proceso, caso contrario el proceso finaliza.	Retraso en el proceso, pérdida de credibilidad de la Cooperativa al no informar oportunamente las condiciones de crédito.	Inconformidad de los socios ante el cambio de las condiciones del crédito.	Las condiciones de los créditos no pueden cambiar de un momento a otro, ya que estas debieron ser notificadas desde el inicio del proceso, ya que un cambio repentino puede generar malestar con los integrantes del Grupo Comunal, pérdida de tiempo, retraso en la concesión del crédito y generar una mala imagen de la Cooperativa
20	Capítulo III (3.6.3. Verificación, creación y análisis previo, páginas 52 – 54)	Uno de los roles del Jefe de Agencia, es el de visar la documentación y poner su firma de responsabilidad, sin embargo se ha identificado que cuando el file llega al Jefe de Agencia tiene que revisar la documentación y en caso de encontrar alguna irregularidad debe devolver todos los documentos hasta que la información sea completada y/o regularizada, lo que ocasiona retraso en las actividades posteriores y repetitividad en las actividades precedentes.	Retraso en el proceso, pérdida de tiempo.	Retraso en el otorgamiento del crédito.	Al momento que el file grupal llega al Jefe de Agencia para el visado y la firma de responsabilidad, toda la documentación debe estar completa y correcta con la finalidad de evitar pérdidas de tiempo y retrasos en las demás actividades.

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
21	Capítulo III (3.6.4. Digitación y análisis páginas 55 – 57)	Las personas del departamento UPIC (Unidad de Procesamiento de la Información de Crédito) pueden aprobar un crédito de acuerdo al monto solicitado, también pueden aceptar o rechazar un crédito.	Retraso en el proceso, subjetividad en la aprobación de los créditos, atribuciones que no le corresponden a este departamento	Criterio subjetivo al aprobar o no un crédito.	En mi opinión el departamento UPIC tiene competencias que no debería tenerlas, debería únicamente cumplir el procesamiento de la información, es decir ingresar los files al sistema y recopilar la información de los solicitantes en un solo file grupal, el aceptar o rechazar un crédito se da en actividades anteriores, además rechazar un crédito en esta fase ocasionaría que el Oficial de Crédito tenga que empezar con el proceso de reclutamiento de nuevos solicitantes de crédito y la aprobación de los créditos le compete únicamente al departamento de aprobación.
22	Capítulo III (3.6.4. Digitación y análisis páginas 55 – 57)	El departamento UPIC tiene atribuciones que no le convendrían, además se convierte en un proceso adicional por el que debe pasar la documentación para la aprobación del crédito.	Retraso en el proceso, atribuciones que no debe tener el departamento.	Retraso en el otorgamiento del crédito.	Eliminar el subproceso "Digitación y análisis" y añadir estas actividades al subproceso "Verificación, creación y análisis previo". Además quitar la atribución de aprobar créditos a este departamento.

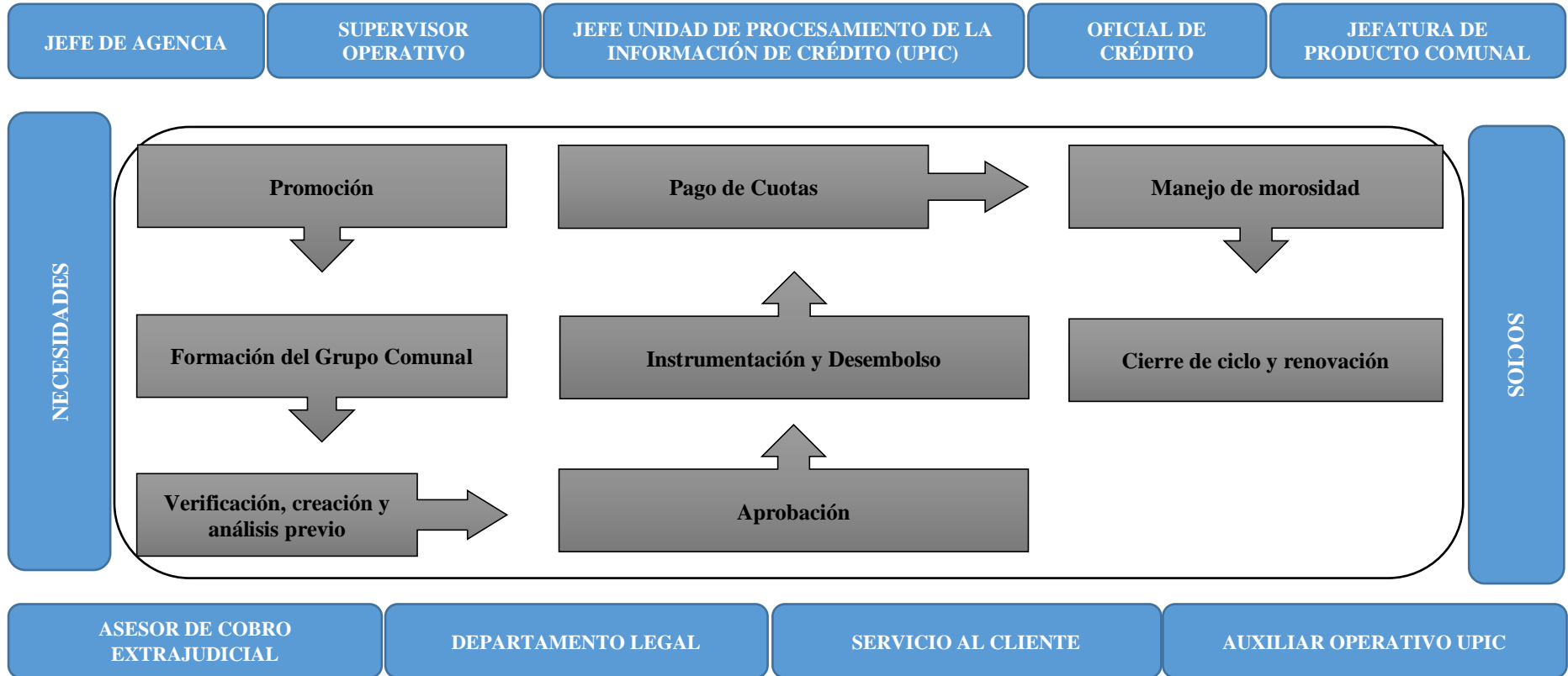
N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
23	Capítulo III (3.6.5. Aprobación páginas 58 – 60)	En la fase de aprobación, encabezado por la Jefatura del Producto Comunal también se pueden volver a cambiar las condiciones de crédito en cuanto a montos, tasas de interés y plazos de pago.	Retraso en el proceso, pérdida de tiempo, pérdida de credibilidad de la Cooperativa.	Inconformidad de los socios ante el cambio de las condiciones del crédito.	Como se mencionó anteriormente las condiciones del crédito no pueden cambiar de un momento a otro, ya que estas debieron ser notificadas desde el inicio del proceso, ya que un cambio repentino puede generar malestar con los integrantes del Grupo Comunal, pérdida de tiempo, retraso en la concesión del crédito y generar una mala imagen de la Cooperativa
24	Capítulo III (3.6.5. Aprobación páginas 58 – 60)	Cuando se dan nuevas condiciones en el crédito, el Oficial de Crédito notifica a la Directiva, para que este informe al socio, las analice y determine si está de acuerdo o no, sea cual sea la respuesta del socio, debe notificar a la Directiva para que esta informe al Oficial de Crédito.	Retraso en el proceso, se utiliza un intermediario para que brinde la información, lo cual puede distorsionar el mensaje.	Retraso en el proceso, mala aplicación de los canales de información.	Si existieran nuevas condiciones en cuanto a montos, tasas de interés y/o plazos de pago, el Oficial de Crédito debe notificar directamente al socio, de esta forma se agilizaría el proceso y se evita que la información se distorsione.
25	Capítulo III (3.6.6. Instrumentación y desembolso páginas 61 – 63)	Cuando la operación es aprobada se procede a abrir las cuentas de los socios y del Grupo Comunal, posterior a esto se notifica la aprobación del crédito a los socios y al Grupo Comunal.	Retraso en el proceso	Retraso en el proceso.	Al momento de recibir la notificación de la aprobación del crédito, inmediatamente se debe informar a los socios y al Grupo Comunal y optimizar el tiempo solicitando los documentos para la firma de los documentos habilitantes

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
26	Capítulo III (3.6.6. Instrumentación y desembolso páginas 61 – 63)	Se ha identificado que una vez aprobados los créditos, en la firma de los documentos habilitantes el tiempo es demasiado extenso, ya que muchas de las veces las personas no firman en donde deberían firmar, por lo que el Supervisor debe volver a emitir estos documentos y dárselos al Oficial de Crédito para que los haga firmar nuevamente.	Retraso en el proceso	Retraso en el proceso	Se debería determinar las razones por las cuáles las personas no firman bien los documentos, ya que podría ser falla del Oficial de Crédito quién es la persona encargada de hacer firmar estos documentos, ya que este crédito está destinado a los grupos más vulnerables la mayoría de ellas desconoce en dónde o qué debe firmar.
27	Capítulo III (3.6.7. Pago de cuota páginas 64 – 65)	Si no se completa la cuota grupal una vez registrados los comprobantes de pago, se establece el monto y se aplica el pago solidario.	Malestar entre los integrantes del Grupo Comunal, ya que se financia a personas que no pagan a tiempo sus cuotas.	Deseo de no renovar el crédito debido a que deben pagar cuotas de otros deudores.	El pago solidario debe ser el último recurso en caso de que no se pueda cobrar las cuotas vencidas, además existe un subproceso a continuación que se encarga del manejo de la morosidad.

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
28	Capítulo III (3.6.8). Manejo de morosidad páginas 66 – 67)	Si el socio no cancela la o las cuotas impagas, se toman acciones judiciales.	Malestar entre los integrantes del Grupo Comunal, ya que se financia a personas que no pagan a tiempo sus cuotas.	Costo de recuperabilidad de cartera mayor al esperado.	Ya que las garantías de este tipo de créditos son el pago solidario, se deberá poner en este punto, a consideración del Grupo Comunal la aplicación de esta garantía. Caso contrario se debe aplicar las acciones judiciales para el cobro de las cuotas impagas.
29	Capítulo III (3.6.9). Cierre de ciclo y renovación páginas 68 – 69)	En la fase de cierre del ciclo de crédito se procede a consolidar la información generada en las reuniones del Grupo Comunal	Pérdida e inconsistencia de la información.	Información acerca de la operación de crédito puede no ser la real.	Después de cada reunión que se efectúe dentro del Grupo Comunal, el Oficial de Crédito debe consolidar la información. Adicionalmente se deben establecer reuniones periódicas con el Jefe del Producto Comunal, para que esté informado del estado de los créditos y pagos efectuados.
30	Capítulo III (3.6.9). Cierre de ciclo y renovación páginas 68 – 69)	En la etapa de Cierre del ciclo del crédito existe una actividad en la que se contempla que la Cooperativa a través del Oficial de Crédito debe recibir o devolver saldos que quedaran pendientes después de la operación de crédito.		Inconformidad de los socios, ya que pueden creer que han cancelado en mayor proporción de la contemplada.	Al tratarse de un préstamo en el cual los pagos se determinan por una tabla de amortización, no deberían existir saldos a favor o en contra del Grupo Comunal, ya que todos los miembros deben cancelar sus cuotas acorde a dichas tablas de amortización.

N°	Referencia	Detalle de las observaciones	Posible riesgo	Posible impacto	Recomendaciones
31	Pregunta 4 – Entrevista – Planif. Preliminar (Páginas 79 – 80)	Con la aprobación del Código Monetario y Financiero se ha generado incertidumbre en cuanto a la determinación de las tasas de interés por parte del Organismo de Control.	Mayor control por parte del Gobierno en cuanto a las ganancias que obtienen las instituciones financieras por el cobro de intereses.	Pérdida de competitividad de ciertas instituciones frente a otras que cobran mayor cantidad de interés.	Analizar de manera correcta el Código Monetario y Financiero en cuanto a este tema y en Asamblea General de Representantes tomar las decisiones necesarias para afrontar el contingente.

Gráfico N° 29: Propuesta de mejoramiento del proceso de otorgamiento de créditos grupales para el desarrollo social



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

En base a las recomendaciones anteriores se presenta una Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales, los cambios efectuados se resaltan con color verde en los flujogramas del proceso.

Promoción

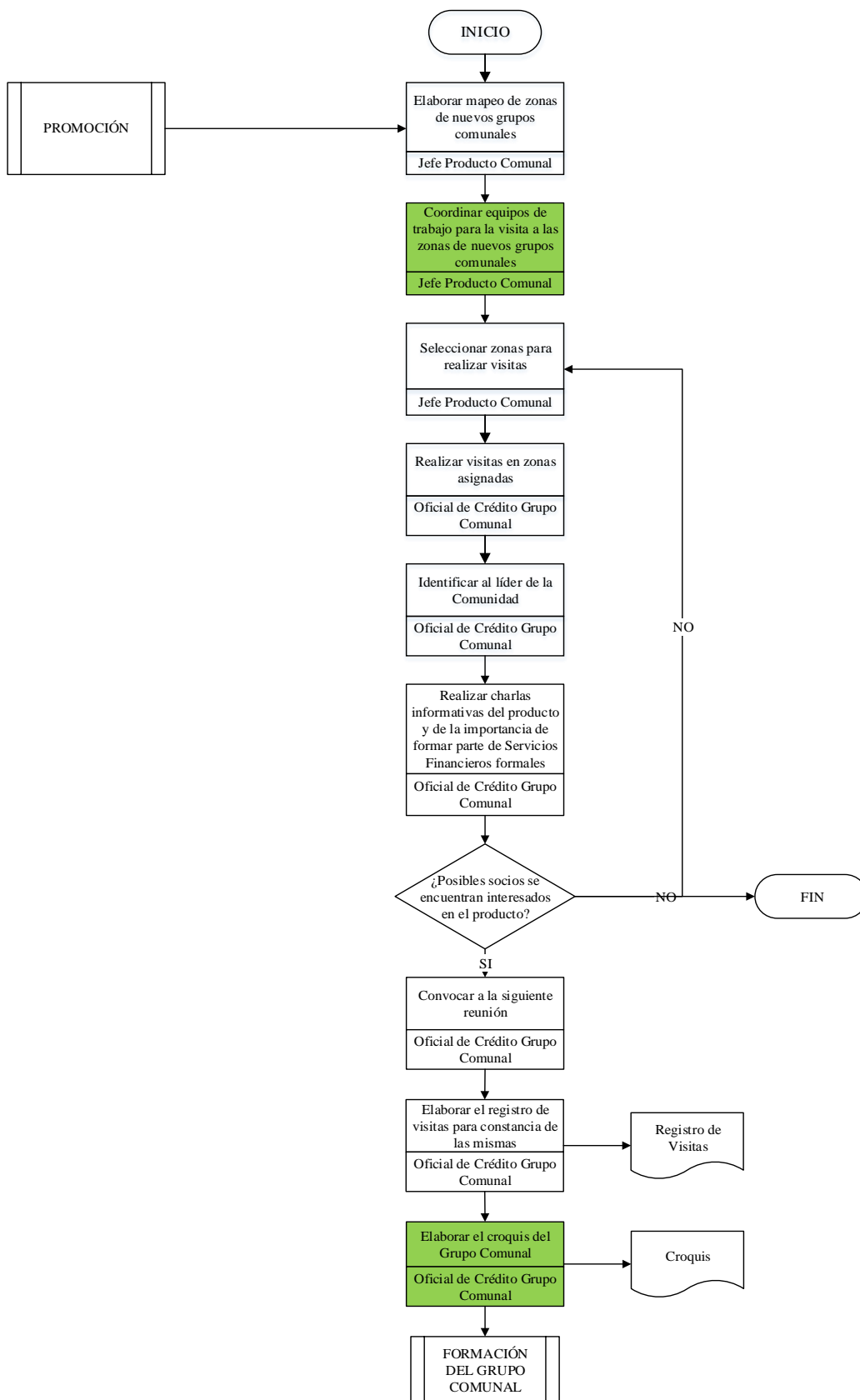
Tabla N° 15: Promoción

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Elaborar el mapeo para ubicación de zonas de nuevos Grupos Comunales y de esta forma aportar al fortalecimiento de microempresarios y negocios	Jefe de Producto Comunal
2	Coordinar equipos de trabajo para la visita a las diferentes zonas de nuevos Grupos Comunales	
3	Seleccionar zonas para realizar visitas	
4	Realizar visitas en zonas asignadas	Oficial de Crédito Grupo Comunal
5	Identificar al líder de la Comunidad solicitando referencias de personas que puedan estar interesadas en el producto o realizar promociones puerta a puerta	
6	Ubicar un sitio para realizar charlas informativas	
7	Realizar charlas informativas en las cuales se debe presentar formalmente como funcionario de la Cooperativa, exponer el producto (beneficios, condiciones, requisitos), explicar la importancia de formar parte de Servicios Financieros formales (ver principios y lineamientos del Crédito Grupal)	
8	Si los posibles socios están interesados en el producto se convocará a la siguiente reunión, caso contrario se da por terminado el proceso	
9	Elaborar el registro de visitas para constancia de las mismas, dejando registrado las novedades que se presentan durante la visita	
10	Elaborar el croquis de la ubicación del Grupo Comunal, identificando el lugar en donde se realizarán las siguientes reuniones (Anexo 5, ver página 154)	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 30: Promoción



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Formación del Grupo Comunal

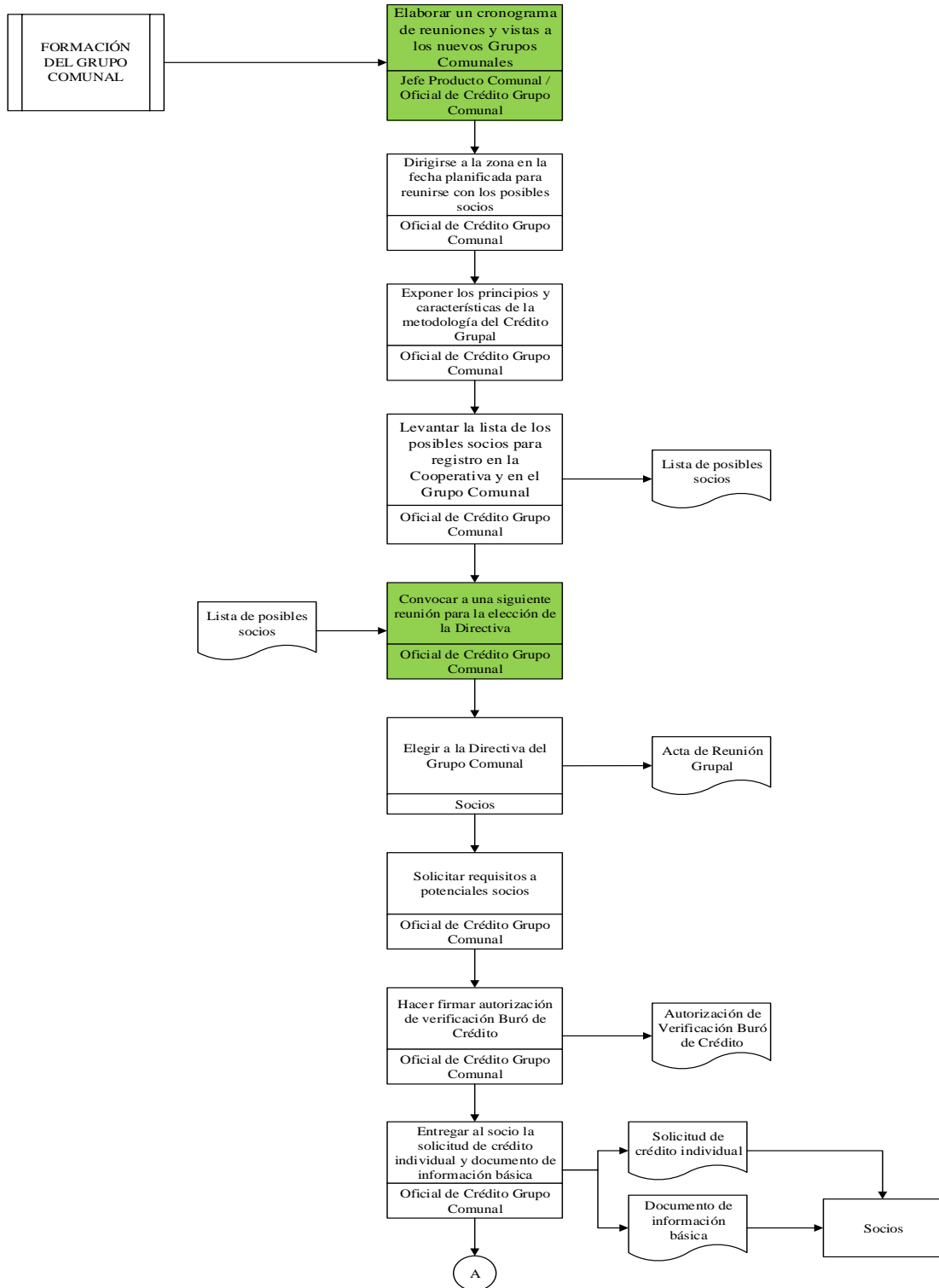
Tabla N° 16: Formación del Grupo Comunal

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Elaborar un cronograma de reuniones y visitas a los potenciales Grupos Comunales	Jefe Producto Comunal / Oficial de Crédito Grupo Comunal
2	Dirigirse a la zona en la fecha planificada para reunirse con los posibles socios	Oficial de Crédito Grupo Comunal
3	Exponer, los principios y características de la metodología del Crédito Grupal (ver metodología, principios y lineamientos de Grupo Comunal)	
4	Levantar lista de los posibles socios para registro tanto para la Cooperativa como para el Grupo Comunal (mínimo 20 personas)	
5	Convocar a una siguiente reunión para la elección de la Directiva del Grupo Comunal	
6	Elegir a la Directiva del Grupo Comunal	
7	Solicitar los requisitos a potenciales socios (copia de cédula de ciudadanía, papeleta de votación, planilla de servicios básicos y fotografía actualizada)	Oficial de Crédito Grupo Comunal
8	Hacer firmar autorización de verificación de Buró de Crédito (Anexo 1, ver página 149)	
9	Entregar al socio la solicitud de crédito individual y documento de información básica (Anexos 2 y 3 ver páginas 150 – 151)	
10	Preparar los requisitos para ser entregados al oficial de crédito	Socios
11	Llenar la solicitud de crédito individual y documento de información básica (Anexos 2 y 3, ver páginas 150 – 151) y entregarla en la siguiente reunión conjuntamente con los requisitos solicitados	
12	Receptar la solicitud de crédito individual y documento de información básica (Anexos 2 y 3, ver páginas 150 – 151) conjuntamente con los requisitos	Oficial de Crédito Grupo Comunal
13	Consolidar toda la información entregada por el socio - Si está completa y correcta, continua el proceso - Si está incompleta e incorrecta, se solicita la regularización de los documentos (vuelve actividad anterior)	
14	Crear en conjunto y democráticamente con el Grupo Comunal el Reglamento Interno (Anexo 4, ver páginas 152 – 153)	

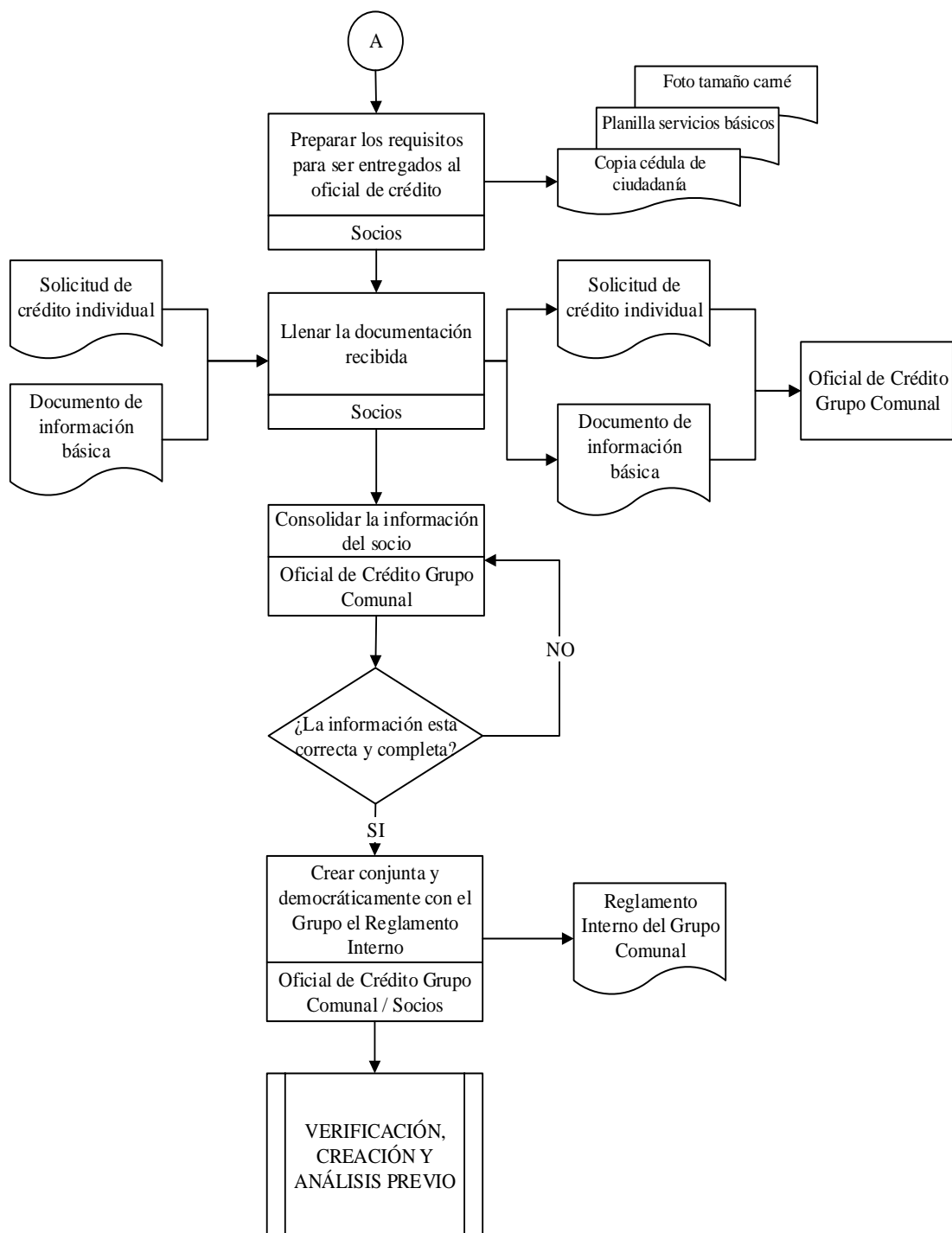
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 31: Formación del Grupo Comunal



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Verificación, creación y análisis previo

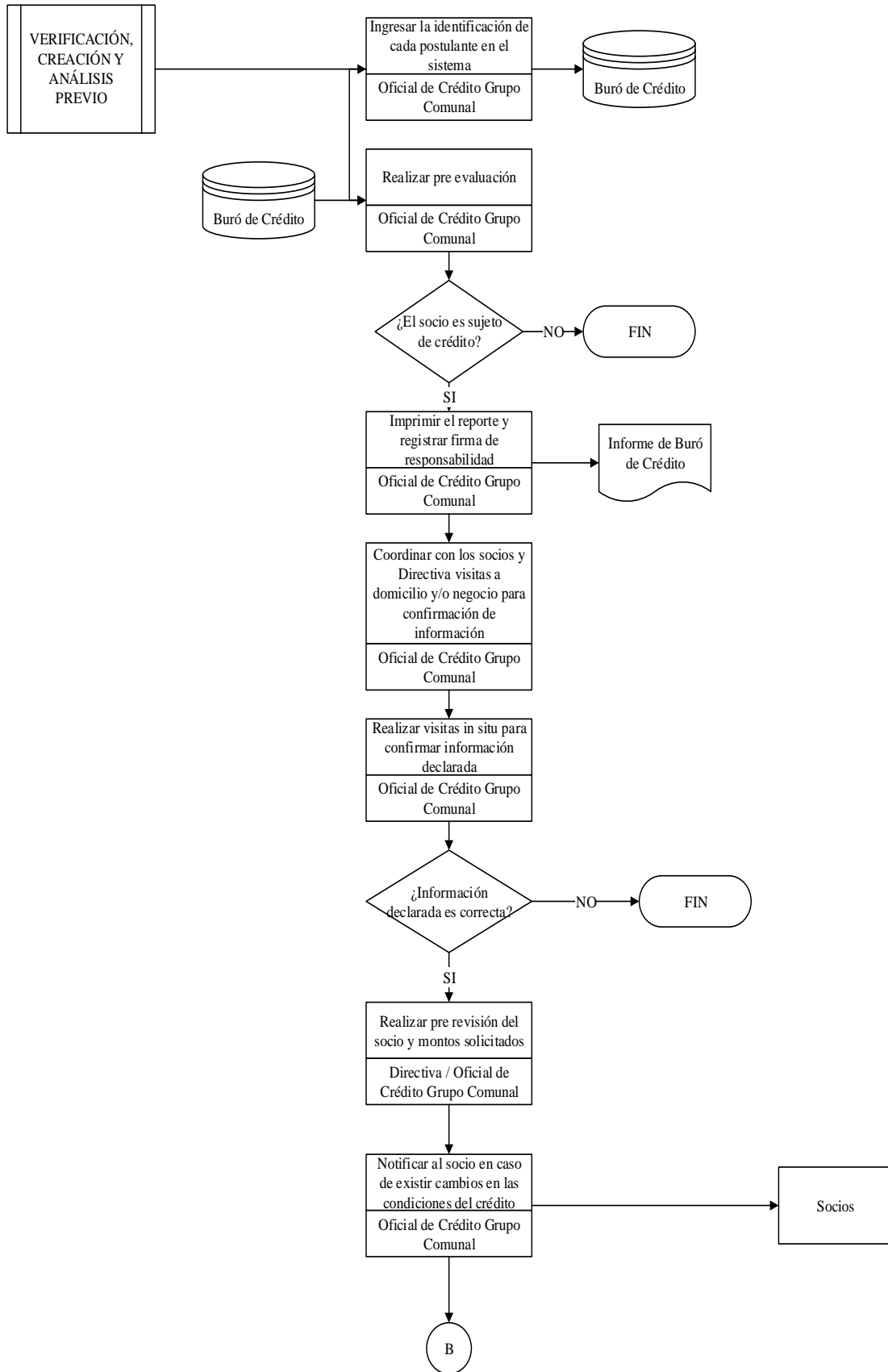
Tabla N° 17: Verificación, creación y análisis previo

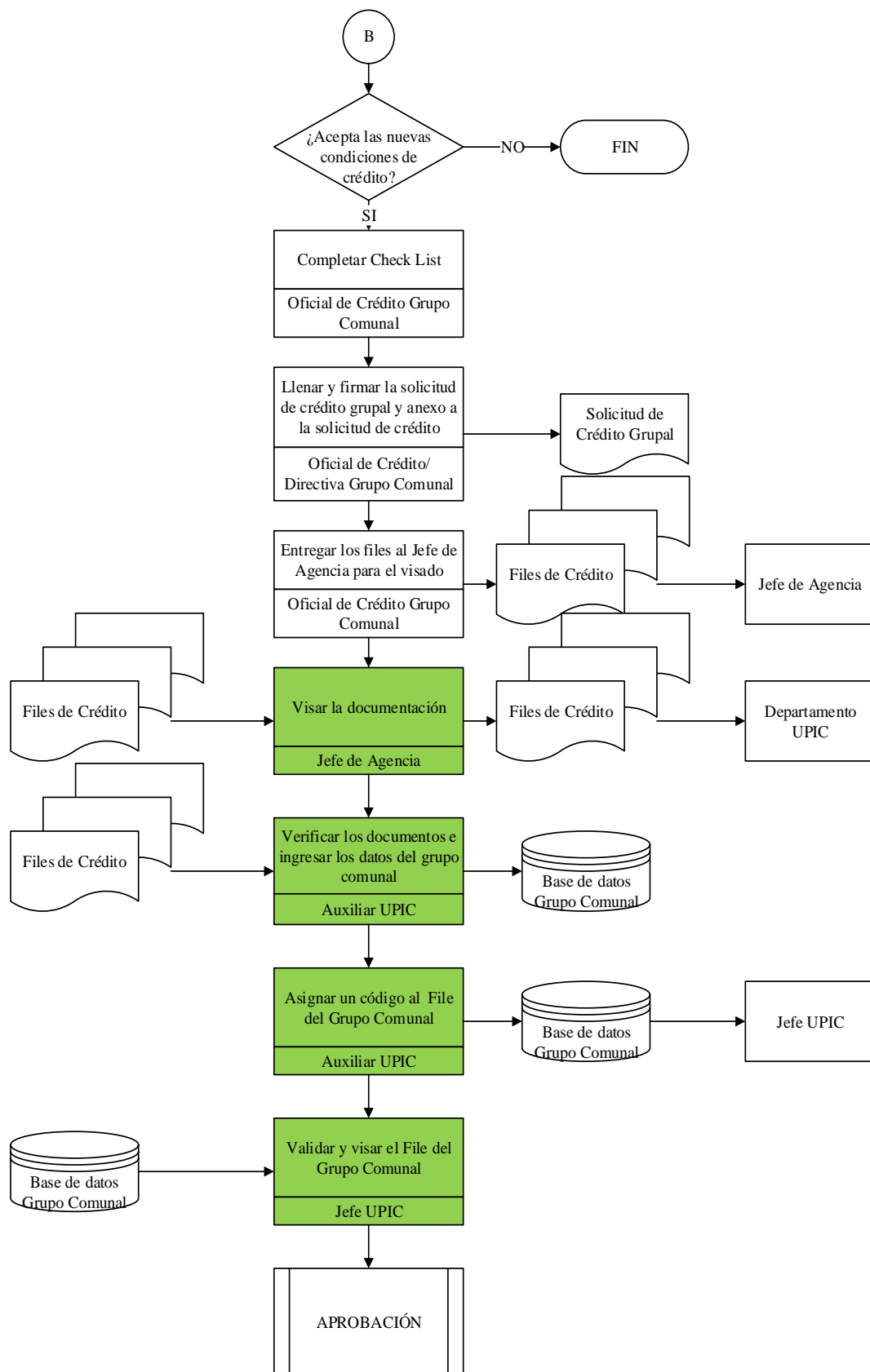
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Ingresar la identificación de cada persona postulante al crédito en el sistema del Buró de Crédito, para realizar el pre evaluación y determinar si es sujeto de crédito. (Anexo 6, ver página 155) - Si califica como sujeto de crédito se imprime el reporte del Buró de Crédito y registra firma de responsabilidad. - Si no califica como sujeto de crédito se finaliza el proceso con esta persona y se notificará a la Directiva del Grupo Comunal. (verificar número de integrantes)	Oficial de Crédito Grupo Comunal
2	Coordinar con los socios y la Directiva del Grupo Comunal la visita a los domicilios y/o negocios para confirmar la información declarada en la solicitud de crédito individual y documento de información básica (Anexos 2 y 3)	Oficial de Crédito Grupo Comunal / Socios / Directiva del Grupo Comunal
3	Realizar visitas in situ para confirmar la información declarada y completar en caso de que se requiera (Anexos 8 y 9) - Si la información es correcta se realizará una pre revisión con la Directiva para evaluar a cada socio y los montos solicitados - Si la información no es correcta, se rechazará el crédito individual y se notificará formalmente a la Directiva (verificar número de integrantes)	Oficial de Crédito Grupo Comunal
4	Notificar al socio en caso de existir cambios en las condiciones de crédito - Si el socio acepta las nuevas condiciones se completa el Check List y entrega los files al Jefe de Agencia para el visado de la documentación - Si el socio no acepta las nuevas condiciones se procederá a finalizar el proceso (verificar el número de integrantes)	
5	Llenar y firmar la solicitud de Crédito Grupal y el anexo a la Solicitud de Crédito (Anexo 7, ver página 156)	Oficial de Crédito Grupo Comunal / Socios / Directiva del Grupo Comunal
6	Recibir el file del cliente, visar la documentación y poner firma de responsabilidad	Jefe de Agencia
7	Envía el file de crédito grupal al Departamento UPIC para su ingreso y análisis	
8	Recibir los expedientes, verificar los documentos e ingresar los datos individuales de cada socio en la base de datos	Auxiliar Operativo
9	Ingresar los datos individuales de cada socio en el sistema	UPIC
10	Asignar un código, el cuál será único para cada Grupo Comunal	
11	Enviar la documentación al Jefe de UPIC	
12	Recibir, validar y visar los files enviados por el Auxiliar UPIC	Jefe de UPIC
13	Enviar el File del grupo Comunal a Aprobación	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 32: Verificación, creación y análisis previo





Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Aprobación

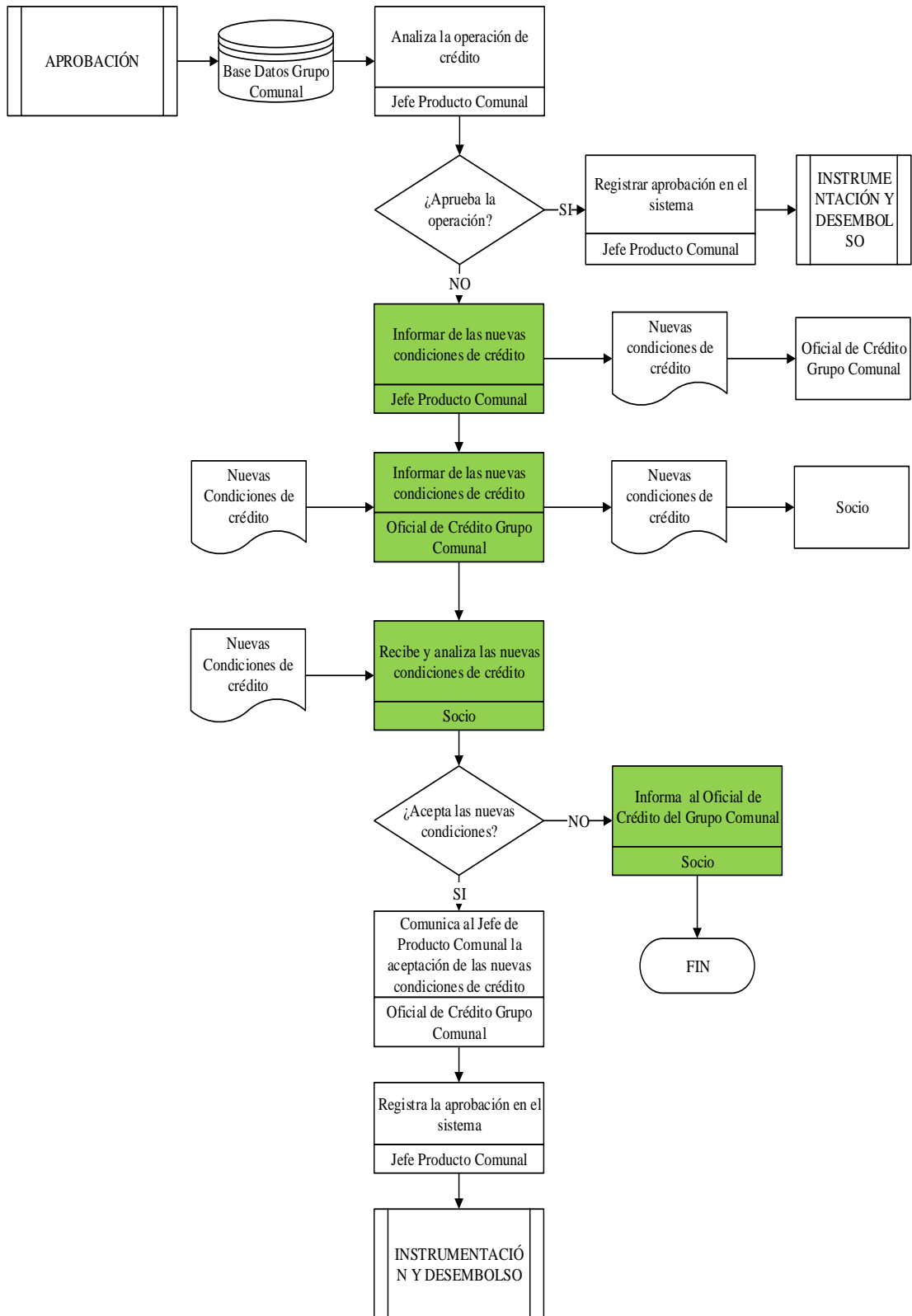
Tabla N° 18: Aprobación

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Analiza la operación de crédito, revisa los documentos y aprueba el crédito - Si la operación es aprobada, se registra en el sistema la aprobación y pasa al proceso de Instrumentación - Si la operación no es aprobada, se darán nuevas condiciones de crédito, las cuales se deben notificar al Oficial de Crédito	Jefe Producto Comunal
2	Recibe las nuevas condiciones de crédito, informa y notifica al socio	Oficial de Crédito Grupo Comunal
3	Recibe y analiza las nuevas condiciones del crédito - Si acepta las nuevas condiciones, notifica al Oficial de Crédito la aceptación, continua con el proceso - Si no acepta las nuevas condiciones notifica al Oficial de Crédito y finaliza el proceso (verificar número de integrantes)	Socio
4	Comunica al Jefe de Producto Comunal la aceptación de las nuevas condiciones por parte del socio	Oficial de Crédito Grupo Comunal
5	Registra en el sistema la aprobación y pasa al proceso de Instrumentación	Jefe Producto Comunal

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 33: Aprobación



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Instrumentación y Desembolso

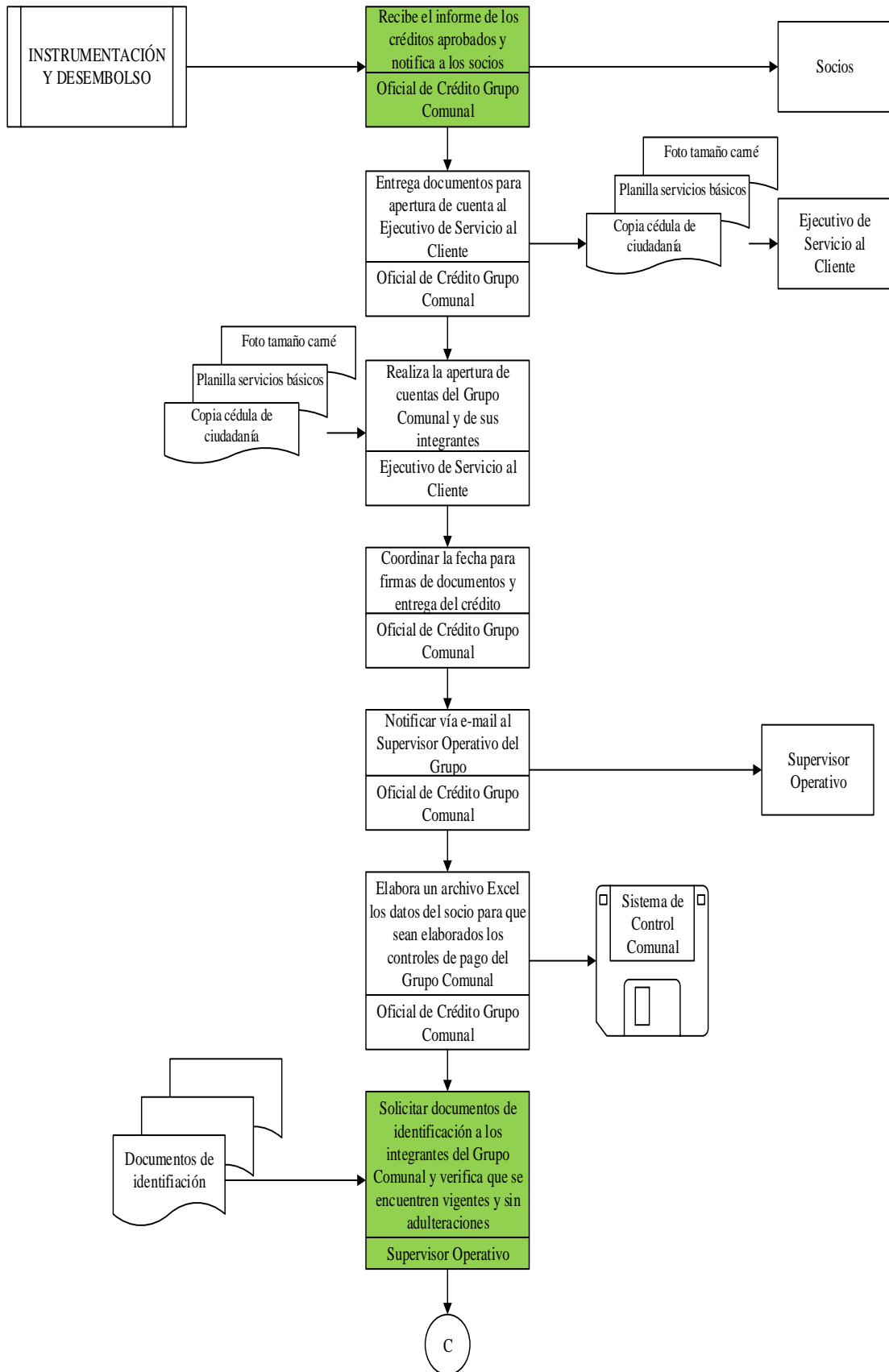
Tabla N° 19: Instrumentación y Desembolso

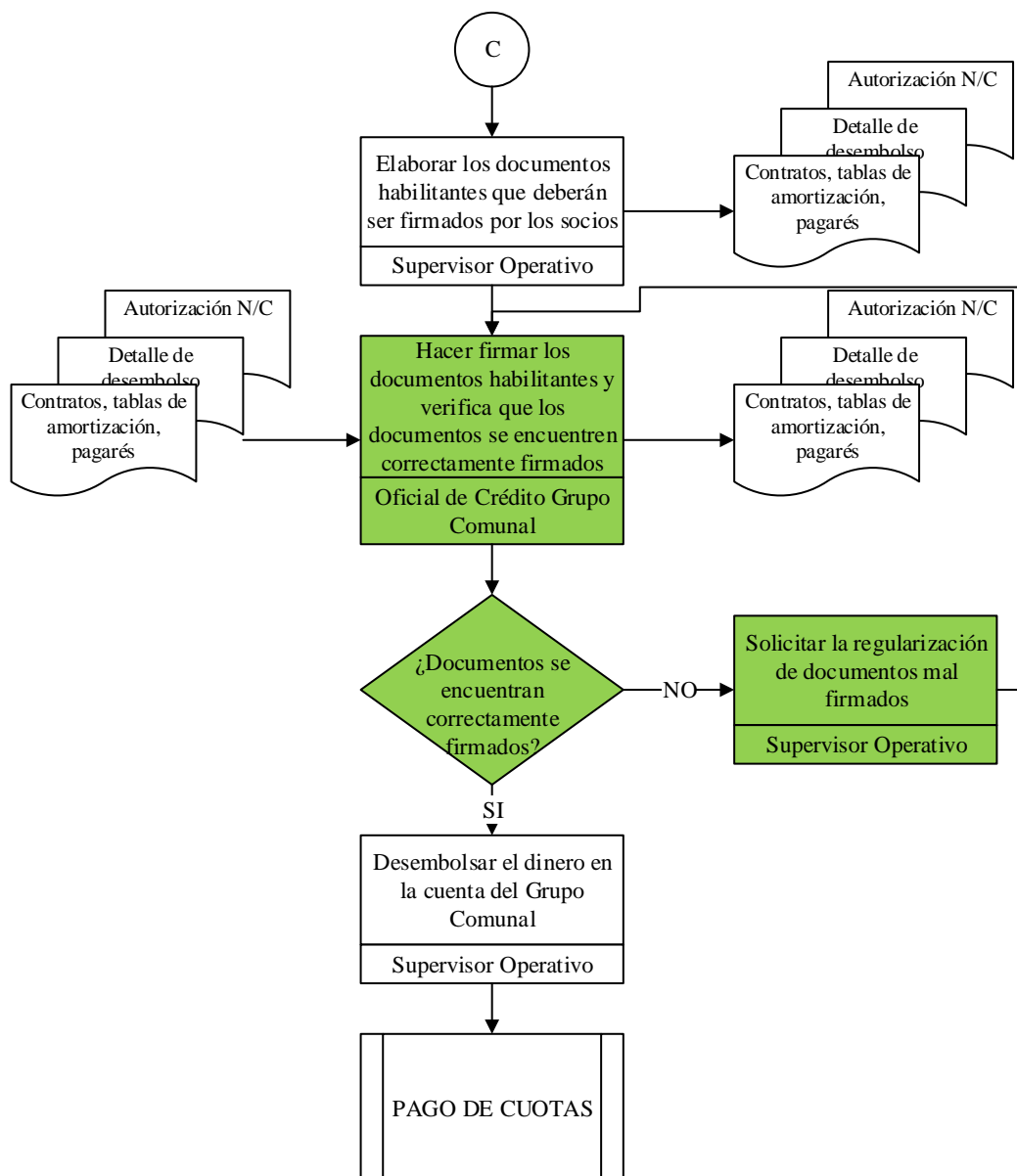
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recibe el informe de los créditos aprobados y notifica a los socios	Oficial de Crédito Grupo Comunal
2	Entrega los documentos de apertura de cuenta al Ejecutivo de Servicio al Cliente	
3	Realiza las aperturas de cuenta del Grupo Comunal	Ejecutivo de Servicio al Cliente
4	Coordinar la fecha para la firma de documentos y entrega del crédito según cronograma elaborado.	Oficial de Crédito Grupo Comunal
5	Notifica vía e-mail al Supervisor Operativo sobre el Grupo Comunal para que prepare los documentos respectivos que deberán ser firmados por los socios	
6	Elaborar un archivo excel denominado "Sistema de Control Comunal" los datos de los socios para que sean elaborados los controles de pago del Grupo Comunal	
7	Solicita los documentos de identificación (cédula) a todos los integrantes del Grupo Comunal y verifica que se encuentren vigentes sin adulteraciones	Supervisor Operativo
8	Elaborar los documentos habilitantes que deberán ser firmados por los socios (contratos, tablas de amortización, pagarés, detalle de desembolsos de crédito, autorización de notas de crédito a cuentas individuales) (4 copias de cada uno)	
9	Hacer firmar los documentos habilitantes a los socios en la fecha coordinada y verificar que los documentos habilitantes se encuentren correctamente firmados de acuerdo al original de la cédula de identidad	Oficial de Crédito Grupo Comunal
	- Si se encuentran correctamente firmados se procese a desembolsar el dinero en la cuenta del Grupo Comunal previa validación del ahorro inicial y que de ser aplicable la operación esté cancelada	
	- Si no se encuentran firmados correctamente, se volverán a firmar de manera correcta	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 34: Instrumentación y Desembolso





Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

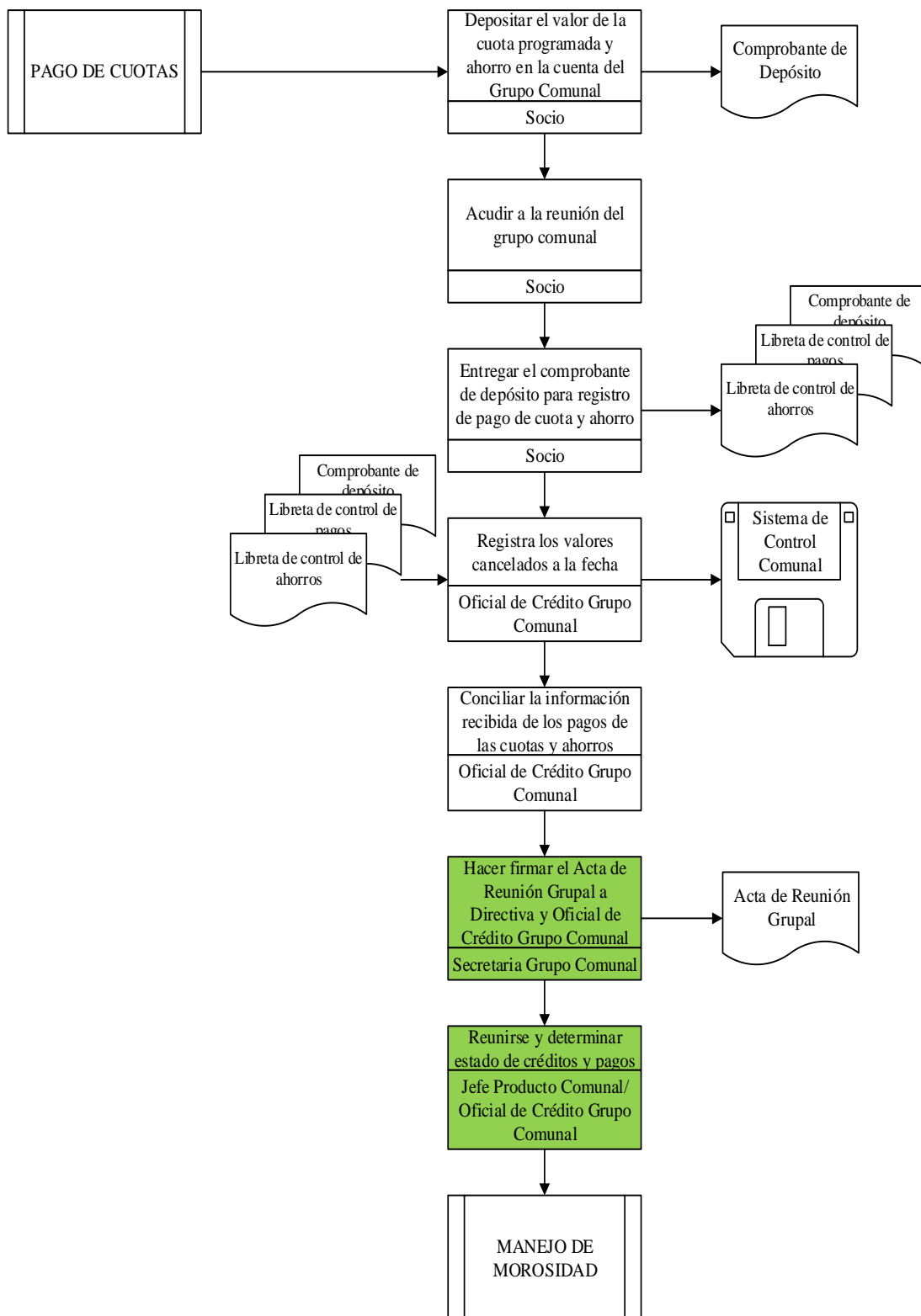
Pago de cuota**Tabla N° 20: Pago de cuota**

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Deposita el valor de la cuota programada y ahorro en la cuenta de ahorros grupal	Socio
2	Acude a la reunión (según cronograma) del Grupo Comunal llevando el comprobante de depósito y a Libreta de Control de Pagos y Ahorros (Anexo 10, ver página 159)	
3	Entrega el comprobante de depósito para registro del pago de la cuota y ahorro correspondiente	
4	Recibe y registra los valores cancelados a la fecha en el archivo Excel "Sistema de Control Comunal"	Oficial de Crédito Grupo Comunal
5	Concilia la información de los pagos de las cuotas y ahorros	Secretaria del Grupo Comunal
6	Hace firmar el Acta de Reunión Grupal Comunal a los representantes de la Directiva y al Oficial de Crédito para su archivo	Oficial de Crédito Grupo Comunal
7	Reunirse mensualmente con el Jefe de Producto Comunal, para informar el estado de los créditos y los pagos efectuados	Oficial de Crédito Grupo Comunal

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 35: Pago de cuota



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Manejo de morosidad

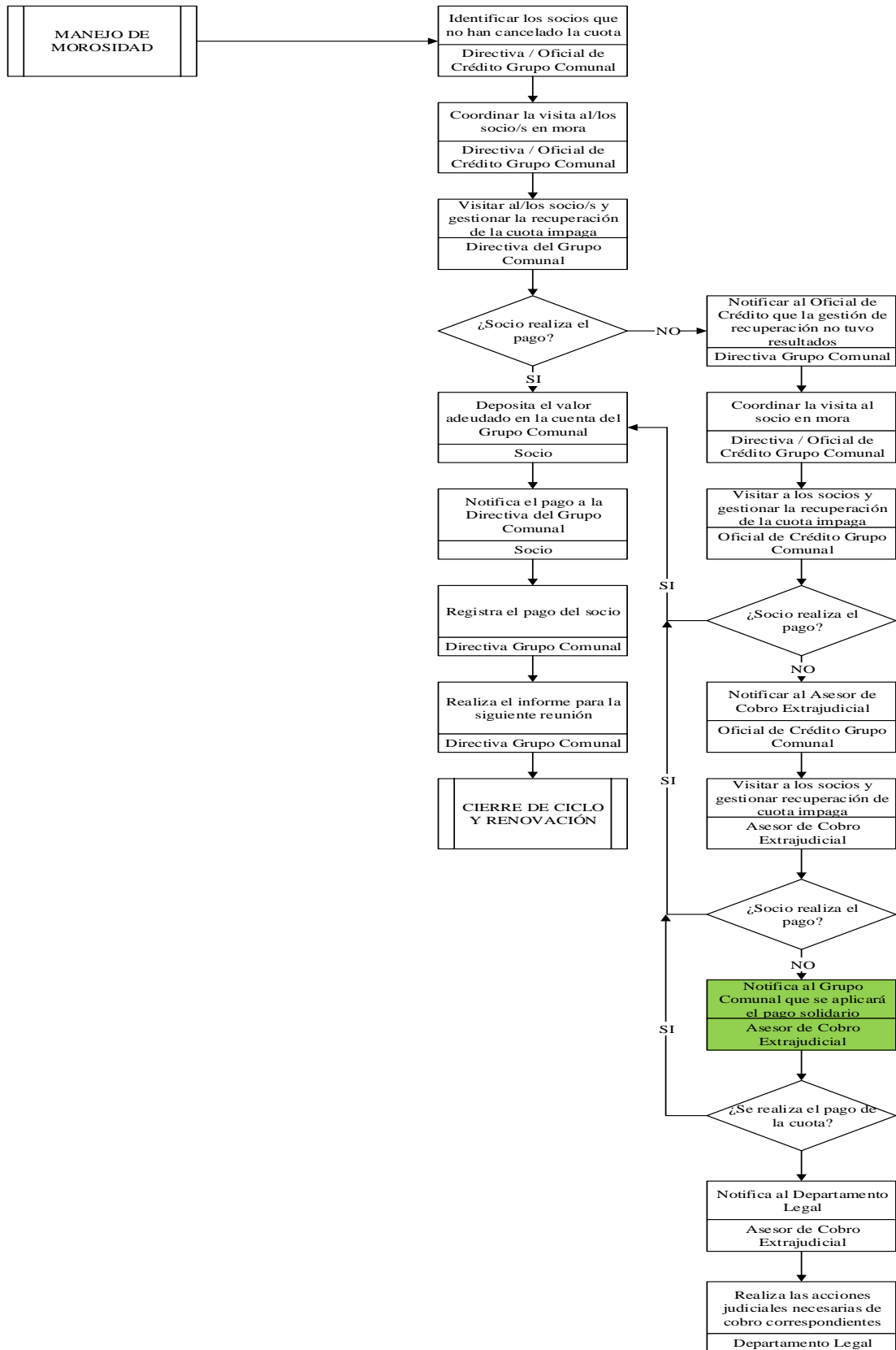
Tabla N° 21: Manejo de morosidad

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Identificar los socios que no han cancelado el valor correspondiente a la cuota de su crédito individual	Oficial de Crédito Grupo Comunal / Jefe Producto Comunal
2	Coordinar la visita al/los socio(s) en mora	Oficial de Crédito Grupo Comunal / Directiva Grupo Comunal
3	Visita al/los socio(s) y gestiona la recuperación de la cuota impaga - Si el socio realiza el pago	Directiva Grupo Comunal
4	Deposita el valor adeudado en la cuenta del Grupo Comunal	
5	Recibe el comprobante de pago y notifica el pago a la Directiva del Grupo Comunal	Socio
6	Registra el pago del socio	
7	Realiza el informe para la siguiente reunión	Directiva Grupo Comunal
8	Si el socio no realiza el pago, notifica al Oficial de Crédito que la gestión de recuperación no tuvo resultados	
9	Coordinan la visita al socio en mora	Oficial de Crédito Grupo Comunal / Directiva Grupo Comunal
10	Visita al/los socio(s) y gestiona la recuperación de la cuota impaga - Si el socio realiza el pago, se realizan las actividades de la 4 a la 7 - Si el socio no realiza el pago, notifica al Asesor de Cobro Extrajudicial	Oficial de Crédito Grupo Comunal
11	Visita al/los socio(s) y gestiona la recuperación de la cuota impaga - Si el socio realiza el pago, se realizan las actividades de la 4 a la 7 - Si el socio no realiza el pago, se notifica vía reunión extraordinaria que se aplicarán las garantías solidarias. - Si aceptan el pago solidario, se realizan las actividades de la 4 a la 7 - Si no aceptan el pago solidario, se notifica al Departamento Legal	Asesor de Cobro Extrajudicial
12	Realiza las acciones judiciales necesarias de cobro correspondientes	Departamento Legal

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 36: Manejo de morosidad



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

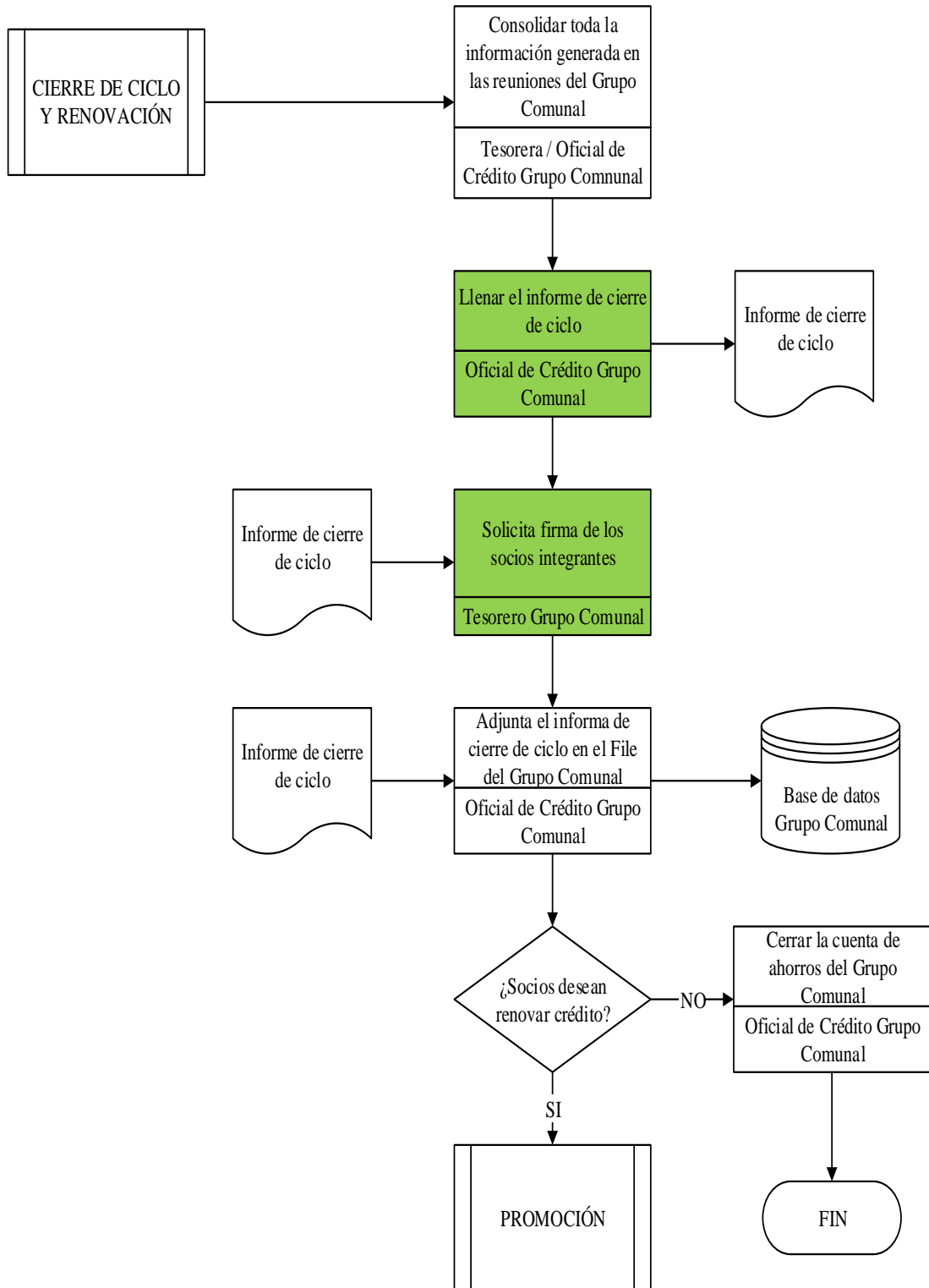
Cierre de ciclo y renovación**Tabla N° 22: Cierre de ciclo y renovación**

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Consolidar toda la información generada en las reuniones mensuales del Grupo Comunal	Oficial de Crédito Grupo Comunal / Tesorero Grupo Comunal
2	Verifica y llena el formulario de información del Cierre de Ciclo	Oficial de Crédito Grupo Comunal
3	Solicita firma de los socios integrantes en el formulario de cierre de ciclo para que quede debidamente legalizado y aceptado por los miembros	Tesorero Grupo Comunal
4	Adjunta el Informe de Cierre de Ciclo en el File de Crédito del Grupo Comunal - Si los miembros del Grupo Comunal deciden liquidar el Grupo, se procederá a cerrar la cuenta de ahorros del Grupo Comunal - Si los miembros no deciden liquidar el Grupo y desean renovar el crédito se realizan nuevamente todos los procesos anteriores, excluyendo a aquellos socios que no cancelaron sus obligaciones oportunamente	Oficial de Crédito Grupo Comunal

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

Gráfico N° 37: Cierre de ciclo y renovación



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Juan Francisco Jiménez

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se procede a emitir conclusiones y recomendaciones generales de los aspectos relevantes del presente trabajo de titulación.

6.1 CONCLUSIONES

6.1.1 Objetivo General

Realizar una propuesta de mejoramiento del Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social en una Cooperativa de Ahorro y Crédito a través de un análisis del proceso actual, a fin de que la Cooperativa pueda alcanzar sus objetivos institucionales.

- La Auditoría Operativa es una herramienta que evalúa los procesos de una entidad con el propósito de detectar debilidades, que sirvan para proponer mejoras que incrementen la eficiencia y efectividad en la ejecución de las diferentes operaciones y se puedan alcanzar los objetivos gerenciales.
- Los indicadores financieros estudiados muestran que la Cooperativa tiene un buen desempeño dentro del grupo al que pertenece, de la misma manera posee una cartera de créditos bien diversificada entre créditos comerciales, consumo, vivienda y microcréditos.

6.1.2 Objetivo Específico 1

Realizar un entendimiento general de la Cooperativa y el entorno en el que se desenvuelve.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito desarrolla sus actividades con la siguiente normativa externa: Constitución Política de la República, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Ley de Seguridad Social, Código de Trabajo, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Y como normatividad interna cuenta con las siguientes: Estatutos, Reglamento Interno de Trabajo y Código de ética y conducta.

6.1.3 Objetivo Específico 2

Conocer el Plan Estratégico de la Cooperativa con el fin de tener un entendimiento de su situación actual y a dónde quiere llegar, así como conocer las estrategias encaminadas a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con un Plan Estratégico Institucional en el que se encuentran bien definidas la misión, visión, principios y valores institucionales, así como los objetivos generales y específicos y las estrategias para conseguirlos. De la misma manera cuenta con Procedimientos para cada una de las actividades financieras que realiza.

6.1.4 Objetivo Específico 3

Realizar un análisis interno y externo para identificar posibles influencias internas y externas que puedan afectar el libre desenvolvimiento de las actividades de la Cooperativa.

- El sistema cooperativo en el mundo ha crecido vertiginosamente alrededor del mundo desde su nacimiento en Rochdale-Inglaterra (1750-1850), en el caso de nuestro país las cooperativas de ahorro y crédito comenzaron a tener protagonismos luego de la crisis financiera de 1999, tanto que para el año 2002 de 14, llegaron a conformarse 37 a finales del 2010.
- La Cooperativa cuenta con buena posición en el mercado gracias a la credibilidad de sus socios, amplia cobertura en la ciudad de Quito y en la región costera del país, tasas de interés competitivas y amplia gama de productos financieros.

6.1.5 Objetivo Específico 4

Levantar información correspondiente al proceso actual de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social para determinar las debilidades existentes.

- La metodología de los créditos grupales fue concebida en 1984 por John Hatch economista Norteamericano, experto en desarrollo internacional,

quien concibió un nuevo mecanismo para ayudar a los más pobres, brindándoles la oportunidad de obtener préstamos para realizar actividades generadoras de ingreso y ahorro, promoviendo apoyo mutuo entre grupos de personas.

6.1.6 Objetivo Específico 5

Elaborar el informe de auditoría en el cual se realicen recomendaciones en base a los resultados de las pruebas de cumplimiento realizadas.

- Realizar pruebas de cumplimiento adecuadas permite elaborar un informe de auditoría en el cual se realicen recomendaciones sobre las debilidades encontradas, además permite elaborar una propuesta de mejoramiento del proceso actual para que se puedan alcanzar los objetivos.

6.2 RECOMENDACIONES

- **Normativa legal:** Los miembros de la Cooperativa, en especial los dirigentes, deben estar al pendiente de los cambios que se pueden efectuar en la normativa a la que está obligada a cumplir para el desarrollo de las actividades, con la finalidad de hacer los cambios internos pertinentes y evitar sanciones por parte de los organismos de control.
- **Plan estratégico:** Todos los integrantes de la Cooperativa, deben apoyarse los unos a los otros y luchar por alcanzar los objetivos y estrategias propuestos, así mismo debería buscar modificar su estructura orgánica, tanto que siga abarcando

todos los departamentos y actividades que realiza pero de forma más simplificada.

- **Metodología grupal:** Según la metodología grupal propuesta por John Hatch en 1984, los créditos grupales son una metodología de ayuda a los más pobres a través de créditos que los ayuden a realizar actividades generadoras de ingreso, promoviendo el apoyo mutuo entre ellos, por lo que siguiendo el propósito de esta metodología debería ser un crédito que contenga un enfoque más social, con menores tasas de interés con el objetivo de generar competitividad con otras instituciones que ofertan el mismo producto financiero.
- **Relevamiento del proceso:** Luego de la revisión de las actividades que conforman el proceso de otorgamiento de créditos grupales, se recomienda que aquellas actividades que han sido identificadas como duplicadas o que no generan valor agregado sean eliminadas, de forma que queden las actividades necesarias para que el proceso no sea retrasado y se cumplan tiempos óptimos para la concesión o no del crédito.
- **Pruebas de cumplimiento:** Después de la revisión de files de crédito grupales e individuales de los diferentes Grupos Comunales, se recomienda que los involucrados en el proceso sigan las actividades a realizarse al pie de la letra con documentos de identificación actualizados, documentos habilitantes correctamente firmados y las respectivas solicitudes llenadas de forma correcta y legible.

- **Base de datos:** Los miembros de la Cooperativa deberían analizar cuál es el costo-beneficio que se puede generar al tener un Core Bancario propio e independiente, de esta forma se tendría la base de datos de clientes dentro de los servidores propios de la institución, minimizando la probabilidad de filtración y/o pérdida de información.

REFERENCIAS

1. Álvarez A. Jorge. (Septiembre de 2005). *Apuntes de Auditoría Administrativa*. Vigésima sexta edición.
2. Banco Central del Ecuador. (2014). *Boletín Mensual Sector Monetario Financiero*.
3. Código del Trabajo. (2014).
4. Comisión Investigadora de la Crisis Económica Financiera. (Agosto 2007).
5. Constitución Política de la República del Ecuador. (2008).
6. Cooperativa de Ahorro y Crédito. (2012). *Instructivo del Crédito Grupal*.
7. Enrique, Franklin Benjamín. (2006). *Auditoría Administrativa*.
8. Freire, María. (2012). *Auditoría de gestión aplicada a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del departamento de recursos humanos de la empresa alimentos superior al superior S.A., ubicada en la ciudad de Quito, parroquia rural de Guayllabamba, por el periodo enero – diciembre del 2010*. (Disertación no publicada). Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
9. Ley de Seguridad Social, (2001).
10. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011).
11. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2007).
12. Maldonado, Milton. (2006). *Auditoría de Gestión*. Tercera Edición.
13. Mira N., Juan C. (Marzo 2006). *Apuntes de Auditoría*. Edición 1.8.
14. Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2012).
15. Silva M. Wilson. (Enero 2013). *Apuntes de Auditoría Administrativa*.
16. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Boletín Mensual Segmento 4*.
17. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Captaciones y Colocaciones Segmento 4*.
18. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Volumen de crédito del Segmento 4*.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoría Operativa: Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado, utilizado para obtener evidencias a fin de evaluarlas de manera objetiva.

Corresponsalía bancaria: Los corresponsales bancarios son un canal de distribución que le permite a los establecimientos de crédito prestar algunos servicios financieros, bajo su plena responsabilidad, a través de terceros con el fin de llegar a aquellas regiones donde la presencia de los Bancos es poca o muy limitada.

Eficacia: Es la capacidad que permite que una actividad alcance los objetivos o metas planteadas.

Evidencia de Auditoría: Compuesta por los registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables. Se considera evidencia de auditoría a la información suficiente, competente, relevante y pertinente; puede ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa.

Freelance: Es la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado.

Normas Internacionales de Auditoría: Son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente.

Procesos: Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se desarrollan (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.

Scoring: Sistema de evaluación automática de solicitudes de operaciones de crédito, tales como préstamos al consumo, hipotecas o concesiones de tarjetas de crédito. Por tanto, el scoring es el sistema de evaluación automática más rápido y más seguro al cual se recurrirá a la hora de tener que determinar, por ejemplo, el otorgamiento o no de un crédito.

UPIC: Unidad de Procesamiento de la Información de Crédito, es el área encargada de procesar la información de los files de crédito tanto grupal como individual dentro del sistema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

ANEXOS

Anexo 1: Autorización de Verificación de Buró de Crédito**ANEXO A LA SOLICITUD DE CRÉDITO / TRANSPARENCIA DE INFORMACIÓN**

..... de de 200

Suc / Age:

Señores:
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Con la suscripción de la presente, Autorizo(amos) expresamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito , para que, en cualquier tiempo: Proporcione o Solicite información que crea conveniente ya sea: a los Burós de Información Crediticia legalmente autorizados, Central de Riesgos; así como a las diferentes Instituciones Financieras del país y especialmente al departamento correspondiente del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas CONSEP, deslindando a la Cooperativa de cualquier responsabilidad.

Declaro(amos) expresamente que he (hemos) sido informado (s) amplia y detalladamente sobre las implicaciones y consecuencias jurídicas de las cláusulas contenidas en: la solicitud de crédito, pagaré, contrato de mutuo, tabla de amortización y liquidación del crédito; además, declaro(amos) conocer y ratificar que he(hemos) sido informado(s) de las consecuencias jurídicas por falta de pago de las obligaciones contraídas con la Institución, se me (nos) ha informado sobre el beneficio de excusión u orden, así como costos y gastos de la administración del crédito, los criterios de calificación y clasificación del riesgo aplicados a la operación de crédito a la que estoy (estamos) aplicando.

Atentamente,

NOMBRE: CI:
FIRMA

NOMBRE: CI:
FIRMA

NOMBRE: CI:
FIRMA

NOMBRE: CI:
FIRMA

Anexo 3: Formulario de información básica

INFORMACIÓN BÁSICA		FOTO
DATOS GENERALES:		
NOMBRE Y APELLIDO: _____		
NOMBRE DE CÉDULA: _____		FECHA NACIMIENTO: _____
NACIONALIDAD: _____		CONDOMINIO FAMILIAR: _____
ESTADO CIVIL: SOLTERO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>	CONVIVENCIA <input type="checkbox"/>
VIUDO <input type="checkbox"/>	LIBRE <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/>
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO:		
CALLE PRINCIPAL: _____ N° _____		CALLE SECUNDARIA: _____
MUNICIPIO: _____		TIEMPO DE RESIDENCIA: _____
PARTE DEL MUNICIPIO: _____		TELÉFONO DEL DOMICILIO: _____
REFERENCIA UBICACIÓN:		
CONDICIÓN DE UBICACIÓN: PROPIA <input type="checkbox"/>	FAMILIAR <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/>
NOMBRE UBICACIÓN: _____	NOMBRE PROPIETARIO: _____	TELÉFONO: _____
DATOS DEL NEGOCIO:		
DIRECCIÓN DEL NEGOCIO: _____		
MUNICIPIO: _____		TELÉFONO: _____
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:		
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:		
DATOS CONTIGUOS:		
NOMBRE Y APELLIDOS: _____		
A QUIÉ SE DEBE: _____		TELÉFONO: _____
REFERENCIAS PERSONALES:		
NOMBRE Y APELLIDOS: _____		PROFESIÓN: _____
DIRECCIÓN: _____		TELÉFONO: _____
NOMBRE Y APELLIDOS: _____		PROFESIÓN: _____
DIRECCIÓN: _____		TELÉFONO: _____
<p>Declaro que la información presentada es veraz y autorizo a Compagnon a recibir toda la información necesaria para sus actividades de gestión, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Protección de Datos Personales y en la Ley de Acceso a la Información Pública. Esta información podrá ser utilizada para fines de gestión y control de la actividad de la entidad. Asimismo, autorizo a la entidad a utilizar la información para fines de gestión y control de la actividad de la entidad.</p>		
FIRMA DEL SOLICITANTE		

Anexo 4: Reglamento Interno del Grupo Comunal

REGLAMENTO INTERNO

El Grupo Comunal _____
 Establece las siguientes reglas para asegurar el rendimiento de sus integrantes y mantener una buena reputación con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso. El Grupo Comunal entiende que es la responsabilidad de los socios administrar sus reuniones y negocios y asegurar el cumplimiento de las reglas de Crédito con Educación CREER y el Reglamento del Grupo Comunal.

1. Reunión del Grupo Comunal

- Día: _____
- Hora: _____
- Lugar: _____

2. Ausencias

- Número de ausencias (justificadas y no justificadas) permitidas en cada ciclo: _____
- Sanciones por ausencias no justificadas: _____
- (Ausencias justificadas son: _____
 _____)
- Sanción por más de _____ ausencias en un ciclo: _____

3. Atrasos a las reuniones

- La sanción por llegar tarde a la reunión es: _____

4. Depósitos y retiro de ahorros

- El monto mínimo de ahorros para ser depositado en cada reunión es: _____
- La frecuencia con la cual los integrantes pueden retirar sus ahorros es: _____

5. Incumplimiento de pago en una reunión regular

Si una integrante no hace un pago de capital e intereses en su fecha de vencimiento, durante una reunión regular, se tomarán las siguientes medidas:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

6. Otras reglas del Grupo Comunal

- a. _____

- b. _____

7. Procedimientos para incluir nuevos integrantes en el Grupo Comunal

El Grupo Comunal _____

ha aprobado estas reglas en esta fecha (el día _____ del mes de _____ de _____)

Este reglamento será incluido en la carpeta operativa del Grupo Comunal.

Este reglamento puede ser revisado y enmendado con el consenso de las socias en cualquier momento.

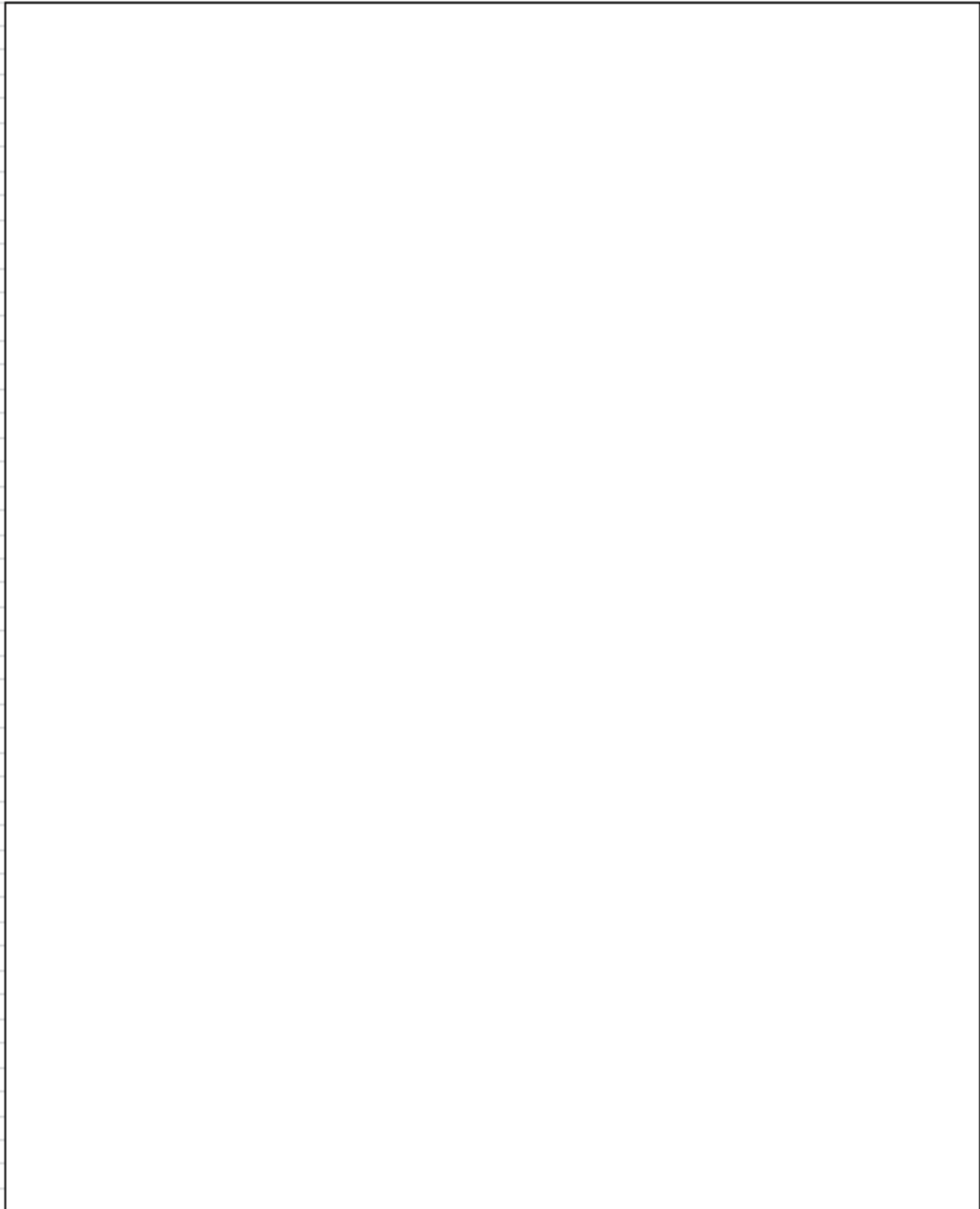
 PRESIDENTA
 NOMBRE: _____

 SECRETARÍA
 NOMBRE: _____

 OFICIAL CRÉDITO COMUNAL

Anexo 5: Croquis del Grupo Comunal

CROQUI 3 GRUPO COMUNAL			
GRUPO COMUNAL		OFICIAL	
OFICINA:		SECTOR	
DIRECCION			
NOMBRE SOCIA		TELEFONO	
REFERENCIAS			



Anexo 6: Evaluación Socio Económica

INFORMACIÓN A SER LLENADA EXCLUSIVAMENTE POR EL OFICIAL DE CRÉDITO
EVALUACIÓN SOCIO ECONÓMICA

BALANCE GENERAL			
ACTIVO		PASIVO	
1 CAJA Y EFECTIVO (CUENTAS DE AHORROS)	_____	1 CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	_____
2 CUENTAS POR COBRAR	_____	2 CRÉDITOS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	_____
3 MERCADERÍA	_____	3 OTROS	_____
4 VEHÍCULOS	_____	TOTAL PASIVO (1+2+3)	<input type="text"/>
5 ORO, TERCEROS	_____	PATRIMONIO	<input type="text"/>
6 ELECTRODOMÉSTICOS	_____	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<input type="text"/>
TOTAL ACTIVO (1+2+3+4+5+6)	<input type="text"/>		

ESTADO DE RESULTADOS			
1 VENTAS	_____	(C) GASTOS (GASTOS FAMILIARES)	<input type="text"/>
2 COMPRAS (Costo de ventas)	_____	(D) GASTOS FINANCIEROS (1+2+3+4+5+6+7+8)	<input type="text"/>
(A) UTILIDAD NETA (1-2)	<input type="text"/>	1 ARRENDOS	_____
(B) GASTOS NEGOCIO (3+2+3)	_____	2 SERVICIOS BÁSICOS	_____
1 CUOTAS POR PRESTAMOS	_____	3 ALIMENTACIÓN	_____
2 ARRENDOS	_____	4 EDUCACIÓN	_____
3 OTROS	_____	5 SALUD	_____
(C) GANANCIA NETA NEGOCIO (1-4)	<input type="text"/>	6 TRANSPORTE	_____
		7 CUOTA POR PRESTAMOS	_____
		8 OTROS	_____
(D+E) GANANCIA NETA NEGOCIO Y FINANCIERO	<input type="text"/>	(E) GANANCIA NETA DE LA FAMILIA (D+E)	<input type="text"/>

FIRMA
VARELLA

FIRMA

Anexo 8: Check List Expediente Individual

CHECK LIST EXPEDIENTE INDIVIDUAL																	
CREDITO COMUNAL																	
Para Uso Interno Exclusivo de Cooperativa																	
GRUPO COMUNAL										OFICINA:							
ORDEN DEL EXPEDIENTE	Detalle del Documento	Oficial Crédito Comunal			PIVOT			Auxiliar Operativo Comunal			Analista de Crédito						
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A				
1	Documentos Cooperativa	Solicitud de Crédito Individual, debidamente firmada															
2	Documentos Cooperativa	Información básica, debidamente firmada, completamente llena, sin tachones															
3	P. Natural	Copia legible y no deteriorada/perforada de la Cédula de ciudadanía y papeleta de votación															
4	P. Natural	Comprobante del pago de agua, luz, o teléfono o documento o su equivalente de no más de tres meses desde la fecha de emisión															
5	Documentos Cooperativa	Original del score del buró de crédito del solicitante															
6	Documentos Cooperativa	Original del Informe del buró de crédito del solicitante															
7	Documentos Cooperativa	Original Informe Risk control service															
8	Documentos Cooperativa	Original Informe Función Judicial															
9	P. Natural	Original del Certificado de no adeudar o estar al día en los pagos. En caso de reportar en Buró de crédito con cartera vencida, en instituciones Financieras															
10	P. Natural	Original de comprobante de pago. En caso de reportar en Buró de crédito con cartera vencida, en instituciones Comerciales															
11	Documentos Cooperativa	Para Solicitud de Segundo Ciclo en adelante o para socios con experiencia en crédito Comunal, Control de Pagos y Ahorros uso de directiva o libretas de clientes grupo comunal.															
OBSERVACIONES EN UPIC		D/ 5 M/ 7 A/ 2013			D/ M/ A/			D/ M/ A/			D/ M/ A/						
PIVOT		NOMBRE			NOMBRE			NOMBRE			NOMBRE						
		FIRMA			FIRMA			FIRMA			FIRMA						
		HORA			HORA			HORA			HORA						
AUXILIAR COMUNAL																	
<p>ANALISTA DE CRÉDITO</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																	

Anexo 9: Check List Expediente Grupal

CHECK LIST EXPEDIENTE GRUPAL																				
CREDITO COMUNAL																				
Para Uso Interno Exclusivo de Cooperativa																				
GRUPO COMUNAL						OFICINA:						CICLO								
OFICIAL				CODIGO				CODIGO PRODUCTO												
APELLIDOS Y NONBRES PRESIDENTA GRUPO						CODIGO			SCORE											
ORDEN DEL EXPEDIENTE		Detalle del Documento	Oficial Crédito Comunal			PIVOT			Auxiliar Operativo Comunal			Analista de Crédito			Cordinador UPIC			JEFATURA UPIC		
			SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
1	Documentos Cooperativa	Solicitud de Crédito Grupal, debidamente firmada																		
2	Documentos Cooperativa	Anexo a la Solicitud de crédito / Simulación de crédito																		
3	Documentos Cooperativa	Croquis del Grupo Comunal, con debidas referencias																		
4	Documentos Cooperativa	Anexo ley de transparencia de la información																		
5	Documentos Cooperativa	Reglamento Interno																		
6	Documentos Cooperativa	Estado de cuenta Libreta de Ahorros																		
7	Documentos Cooperativa	Check List Expediente Individual																		
Certifico que he revisado la documentación que presenta el Oficial de Crédito Comunal, el cumplimiento de los requisitos y condiciones de los documentos. <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> Nombre, firma f) _____ Jefe de Agencia </div> <div style="width: 45%;"> Nombre, firma Estalin Rubio f) _____ Oficial de Crédito Comunal </div> </div>			D/ 5 M/ 7 A/ 2013			D/ M/ A/			D/ M/ A/			D/ M/ A/			D/ I/ A/			D/ M/ A/		
			NOMBRE			NOMBRE			NOMBRE			NOMBRE			NOMBRE			NOMBRE		
			Estalin Rubio																	
			FIRMA			FIRMA			FIRMA			FIRMA			FIRMA			FIRMA		
HORA			HORA			HORA			HORA			HORA			HORA					
			16:00																	

Anexo 10: Libreta de Control de Pagos y Ahorros

CONTROL DE PAGOS Y AHORROS PARA USO DE DIRECTIVAS

GRUPO COMUNAL: _____ No Cuentas: _____

NOMBRE SOCIA: _____

GARANTE: _____ MONTO DESEMBOLSADO: _____

No	Fecha	ABONO			AHORRO			FIRMA DE SOCIAS
		Total Depósito	Cuota Pactada	Saldo del Crédito	Entrada	Retiro	Saldo de Ahorro	
0								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
INFORMACIÓN AL CERRIE DE OPERACIÓN					TOTALES			

Anexo 13: Programa de trabajo de la Auditoría Operativa del Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REFERENCIA
1	Solicitar el plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	Capítulo I (ver páginas 3 – 18)
2	Consultar sobre las diferentes variables macro y microeconómicas que tienen un impacto para las cooperativas de ahorro y crédito	Capítulo II (ver páginas 19 – 37)
3	Consultar sobre los antecedentes, principios y lineamientos que tienen los Créditos Grupales	Capítulo III (ver páginas 38 – 43)
4	Realizar el levantamiento del Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social	Capítulo III (ver páginas 46 – 69)
5	Realizar una entrevista al dueño del proceso (Jefe Producto Comunal), para tener una mejor apreciación de la situación de la cooperativa, sus fortalezas y debilidades	Capítulo V, Planificación preliminar (ver páginas 77 – 80)
6	Realizar el relevamiento del Proceso de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social a través de flujogramas	Capítulo III (ver páginas 46 – 69)
7	Analizar el nivel de cumplimiento de los objetivos generales planteados en el plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	Capítulo V, Ejecución del trabajo (ver página 81)
8	Analizar y comparar con otras cooperativas diferentes indicadores financieros con datos de los Estados Financieros publicados en el portal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	Capítulo V, Ejecución del trabajo (ver páginas 83 – 89)
9	Realizar la revisión de files de créditos grupales e individuales, para verificar el cumplimiento del Procedimiento de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social	Anexos (numeral 14, ver páginas 154 – 168)
10	Realizar un resumen de las observaciones encontradas en todos los puntos anteriores y emitir recomendaciones	Capítulo V, Informe de auditoría (ver páginas 96 – 109)
11	Realizar una propuesta de mejora del Procedimiento de Otorgamiento de Créditos Grupales para el Desarrollo Social (narrativa y flujogramas)	Capítulo V, Informe de auditoría (ver páginas 110 – 129)

Anexo 14: Revisión Files de Crédito

F.C. 13.02.0123

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	N° Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Fornulario cierre de ciclo
06/02/2013	14	13.02.0123	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	1	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	ok	4	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	2	ok	ok	3	ok	4	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.03.0136

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Formulario cierre de ciclo
11/03/2013	17	13.03.0136	ok	ok	5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 13	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 14	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 15	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.05.0162

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	N° Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo communal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Fornulario cierre de ciclo
17/05/2013	16	13.05.0162	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 13	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 14	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 15	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 16	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.06.0168

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia a información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Formulario cierre de ciclo
19/06/2013	19	13.06.0168	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	6
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	6
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 13	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 14	ok	2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	6
Integrante 15	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 16	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 17	ok	ok	ok	ok	ok	ok	4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 18	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 19	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.06.0169

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Fornulario cierre de ciclo
21/06/2013	11	13.06.0169	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.06.0172

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Fornulario cierre de ciclo
27/06/2013	12	13.06.0172	7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	8	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	6
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	9	ok	ok	ok	no	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 13	ok	ok	ok	ok	ok	ok	4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.07.0176

FILE GRUPAL																					
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Formulario cierre de ciclo	
02/07/2013	21	13.07.0176	ok	7	5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	10

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 13	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 14	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 15	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 16	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 17	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 18	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 19	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 20	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 21	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.07.0184

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Fornulario cierre de ciclo
16/07/2013	8	13.07.0184	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.08.0191

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Fornulario cierre de ciclo
05/08/2013	12	13.08.0191	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.08.0202

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Fornulario cierre de ciclo
23/08/2013	13	13.08.0202	7	7	5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	1	1	ok	11	10

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	6
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	6
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	2	ok	9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	6
Integrante 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 13	ok	ok	ok	ok	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.09.0213

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Fornulario cierre de ciclo
19/09/2013	9	13.09.0213	ok	ok	5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	9	3	3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	9	ok	ok	4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	6
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.10.0224

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Fornulario cierre de ciclo
30/10/2013	11	13.10.0224	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.10.0227

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Formulario cierre de ciclo
28/10/2013	15	13.10.0227	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 13	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 14	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 15	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.11.0238

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	Nº Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo communal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Fornulario cierre de ciclo
11/11/2013	24	13.11.0238	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 13	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 14	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 15	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 16	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 17	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 18	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 19	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 20	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 21	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 22	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 23	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 24	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

F.C. 13.12.0254

FILE GRUPAL																				
Fecha Creación	N° Integrantes	Código file grupal	Cronograma de visitas	Informe Registro de visitas	Croquis grupo comunal	Listado de socios	Acta elección directiva	Informe visitas in situ	Reglamento interno aprobado	Solicitud de crédito grupal	Anexo ley transparencia información	Check list expediente grupal	Documentos visados Jefe de Agencia	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos	Actas de reuniones	Fornulario cierre de ciclo
18/12/2013	14	13.12.0254	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

FILES INDIVIDUALES														
Integrantes	Autorización Buró de Crédito	Reporte Buró de crédito	Solicitud de crédito individual	Documento información básica	Copia de cédula actualizada	Copia papeleta de votación actualizada	Copia planilla servicios básicos	Fotografía actualizada	Check list individual	Sello aprobación crédito	Contrato de mutuo	Pagaré	Autorización de débito	Libreta Control de Pagos
Integrante 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 2	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 4	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 5	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 6	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 7	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 10	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 11	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 13	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Integrante 14	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok

Tabla N° 23: Resumen de Excepciones a las Pruebas de Cumplimiento

N°	Descripción	Disposición de Auditoría	Referencia a debilidad
1	Se pudo evidenciar que existen pagarés del Grupo Comunal y autorizaciones de débito, que no están firmado por todos los integrantes del Grupo.	Las instancias de control como el Supervisor Operativo y el Jefe del Producto Comunal, deben verificar que estos documentos se encuentren firmados por todos los integrantes para minimizar el riesgo de irrecuperabilidad	N° 11 (ver página 101)
2	No se encontraron todos los reportes del buró de crédito, según el procedimiento, se debería finalizar el proceso con estas personas, sin embargo se les ha aprobado el crédito sin observaciones.	Se debe verificar a cada una de las personas que integran el Grupo Comunal, esto ayuda a conocer el historial crediticio de la persona y certeza de recuperabilidad del crédito otorgado.	N° 07 (ver página 99)
3	Se encontraron files de crédito individuales que no tienen la copia de la cédula, papeleta de votación y fotografía del deudor actualizadas, inclusive se encontraron copias de cédula con fotografías de menor de edad	Se debe exigir que los documentos de identidad sean actualizados, caso contrario no se debería proceder con el crédito. Además dentro de los lineamientos del Grupo Comunal se establecen las pautas la edad en la que se pueden aplicar a préstamos y de cómo pueden estar relacionados los integrantes de un mismo Grupo Comunal.	N° 12 (ver página 102)
4	En la revisión de los files individuales no se encontraron todas las planillas de servicios básicos, estos documentos confirman la dirección del domicilio y/o negocio del deudor, aduciendo que como son renovaciones de crédito no son necesarias.	Aunque se trate de una renovación de crédito todas las actividades del proceso deben cumplirse tal y como se los realiza al inicio, el tener las planillas de servicios básicos ayuda a confirmar o actualizar la dirección del domicilio y/o negocio del deudor, así como saber si domicilio y/o negocio es propio, arrendado o prestado.	N° 06 ver página 98)
5	Los files de crédito individuales se encuentran completos con todos los documentos, sin embargo en el file grupal, no existe el croquis del Grupo Comunal.	En todos los files grupales deben existir los croquis de la ubicación del Grupo Comunal, como punto de referencia por posibles cambios de Oficiales de Crédito o visitas de los asesores de cobro.	-

N°	Descripción	Disposición de Auditoría	Referencia a debilidad
6	No se encontraron todas las libretas de control de pago de cuotas.	Después de cada reunión para el registro de pago, el Jefe de Producto Comunal debe cruzar y comparar con los sados que mantiene el Oficial de Crédito, de esta manera se pueden minimizar errores de registro y riesgos de irrecuperabilidad de la cartera.	N° 13 (ver página 102)
7	Se hallaron files de crédito grupales que no cuentan con el cronograma ni el reporte de las visitas realizadas, sin embargo se han encontrado todas las actas de las reuniones efectuadas.	El Jefe del Producto Comunal y el Oficial de Crédito en conjunto deben elaborar un cronograma de visitas a todos los Grupos Comunales.	N° 15 (ver página 103)
8	Existen contratos de mutuo grupales que se encuentra firmado únicamente por los miembros de la directiva, los documentos habilitantes del grupo comunal deben firmarlos todos los integrantes.	Las instancias de control como el Supervisor Operativo y el Jefe del Producto Comunal, deben verificar que estos documentos se encuentren firmados por todos los integrantes para minimizar el riesgo de irrecuperabilidad	N° 11 (ver página 101)
9	En los files individuales, se encontró que el Documento de Información Básica no se encuentra completamente lleno, según el procedimiento, si la información no es correcta se debe rechazar el crédito.	Se debe exigir que la información solicitada sea correcta y esté completa, caso contrario, como se expone en el procedimiento, se debe rechazar la solicitud de crédito y finalizar el procedimiento con la o las personas con las que se tenga este inconveniente.	N° 09 (ver página 103)
10	En algunos files de crédito grupales de los cuales se han cerrado completamente las operaciones de crédito, no se ha podido evidenciar los Informes de Cierre de Ciclo.	Se deben analizar los motivos del porqué no existe este informe, además se deben adjuntar todos los documentos anexos que acompañan el procedimiento, esto avala que la operación se ha manejado sin ninguna anomalía.	N° 10 (ver página 100)
11	Se hallaron files de crédito grupales que no tienen todas las actas de las reuniones efectuadas.	Se debe exigir a la Directiva del Grupo Comunal que tenga al día y entregue una copia al Oficial de Crédito de todas las actas de las reuniones efectuadas.	-