



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSTGRADOS

Tema:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL AÑO 2020 A
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título Magister en Contabilidad y
Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de Investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE
EMPRESAS**

Autor:

Geovanny Gregorio Sailema Masaquiza

Tutor:

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Mg.

Ambato – Ecuador

Abril 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL AÑO 2020 A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autor:

Geovanny Gregorio Sailema Masaquiza

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Mg.

CALIFICADOR

Hernán Paul Ortiz Coloma, Mg.

CALIFICADOR

Nelson Danilo Bombon Orellana, Mg.

CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PHD.

COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr. Mg.

SECRETARIO GENERAL DE PUCESA

Ambato, Ecuador
Abril 2022

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **GEOVANNY GREGORIO SAILEMA MASAQUIZA**, con **CC. 1803827441**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL AÑO 2020 A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA”**, previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en la **OFICINA DE POSTGRADOS**.

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

Ambato, abril 2022



GEOVANNY GREGORIO SAILEMA MASAQUIZA

CC. 180382744-1

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento, en primer lugar, es a Dios por haber dado la vida y salud, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

A mis padres quienes con esfuerzo y dedicación siempre me han apoyada en todo este proceso de aprendizaje continuo, todas mis metas propuestas siempre han tenido el apoyo incondicional de ustedes y gracias por forjar en mi vida a seguir luchando por conseguir mis objetivos.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, de igual forma, agradezco a mi Director de Tesis, que gracias a sus conocimientos y apoyo pude culminar mi investigación.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en mi vida.

A mis Padres por ser mis mejores amigos, consejeros y un ejemplo a seguir. Está tesis y todo lo que logre hacer es gracias a sus fortalezas, virtudes y valores inculcados en mí. Ha sido un orgullo y privilegio ser su hijo, son los mejores padres.

A mi hermano Javier Sailema por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia que gracias a su apoyo y consejos de aliento siempre me acompañan en todos mis sueños y metas.

RESUMEN

La auditoría de gestión efectúa un examen de los procesos y actividades de una organización con el objeto de evaluar la eficiencia y eficacia. Las entidades financieras y en especial las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, están obligadas a ser cada día más eficientes y cumplir con el marco normativo y las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). En este contexto, el presente estudio efectúa una auditoría de gestión a la perspectiva financiera del año 2020 a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. La metodología, se sustenta en una investigación de enfoque cuali- cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño no experimental. La muestra está conformada por cuatro representantes de la directiva de la cooperativa. Como técnicas de recolección de datos, se emplean la observación, a partir de, la cual, se estudia reportes e indicadores de la organización. Además, se aplican instrumentos y formatos propios de un proceso de auditoría de gestión, en especial el cuestionario. Como principales resultados, se obtuvo que la cooperativa presenta debilidades en los procesos de control interno, la difusión de la filosofía y elementos institucionales claves entre sus colaboradores, así como, en el proceso de seguimiento de los indicadores. Se concluye que estas debilidades tienen repercusión en la gestión administrativa, afectando de manera negativa en la calidad de la cartera y la rentabilidad, lo que reduce la efectividad estimada en la perspectiva financiera del plan operativo del año 2020.

Palabras claves: Auditoría de gestión, perspectiva financiera, indicadores de gestión, rentabilidad, calidad de cartera de créditos.

ABSTRACT

The management audit carries out an examination of the processes and activities of an organization in order to evaluate the efficiency and effectiveness. Financial entities, and especially Ecuadorian savings and credit cooperatives, are obliged to be more efficient every day and comply with the regulatory framework and the provisions of the Superintendence of Popular and Solidarity Economy (SEPS). In this context, the present study carries out a management audit to the financial perspective of the year 2020 to the Kullki Wasi Ltda. Savings and Credit Cooperative. The methodology is based on a qualitative-quantitative approach, with a descriptive scope and non-experimental design. The sample is made up of four representatives of the cooperative's board. Observation is used as data collection techniques, from which reports and indicators of the organization are studied. In addition, instruments and formats typical of a management authorship process are applied, especially the questionnaire. As main results, it was obtained that the cooperative presents weaknesses in the internal control processes, the diffusion of the philosophy and key institutional elements among its collaborators, as well as in the process of monitoring the indicators. To conclude, these weaknesses have an impact on administrative management, negatively affecting the quality of the portfolio and profitability, which reduces the estimated effectiveness in the financial perspective of the 2020 operating plan.

Keywords: Management audit, financial perspective, management indicators, profitability, credit portfolio quality.

ÍNDICE

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	6
1.1. Antecedentes asociados al proceso de auditorías de gestión en instituciones.....	6
1.2. Auditoría de gestión y factores que influyen en los indicadores de gestión, financieros y la toma de decisiones gerenciales.....	6
1.2.1. Auditoría a los indicadores de gestión y financieros	7
1.2.2. Indicadores financieros de las cooperativas para toma de decisiones	10
1.2.3. Factores incidentes en la gestión financiera de las cooperativas	17
1.2.4. Factores que repercuten en la calidad de la cartera	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO Y PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	21
2.1. Tipo y enfoque de investigación y enfoque de investigación.....	21
2.1.1. Población y muestra.....	22
2.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información	24
2.1.3. Procesamiento y análisis de la información.....	25

2.2. Caracterización de la empresa o institución	25
2.2.1. Roles asociados a la calidad de la cartera de crédito	28
2.2.2. Objetivos trazados con relación a la perspectiva financiera y considerados en la auditoría de gestión.....	31
2.2.3. Procesos vinculados al cumplimiento de los objetivos trazados con relación la perspectiva financiera y considerados en la auditoría de gestión.....	32
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1. Propuesta de la investigación	38
3.1.1. Tema de investigación	38
3.1.2. Institución	38
3.1.3. Logotipo.....	38
3.1.4. Página Web.....	38
3.1.5. Ubicación.....	38
3.1.6. Productos Financieros y No Financieros	39
3.1.7. Período de ejecución.....	40
3.1.8. Justificación	40
3.1.9. Objetivo General.....	40
3.1.10. Objetivos Específicos	41
3.1.11. Metodología para desarrollar la Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.	41
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aspectos de la auditoría de gestión.....	6
Figura 2. Síntesis de los resultados relacionados con la aplicación de matriz de riesgos y programas de auditorías por parte de las cooperativas de ahorro y crédito.....	6
Figura 3. Bases para la medición de los indicadores de gestión.....	7
Figura 4. Factores que inciden sobre la tendencia de los indicadores de cooperativas de ahorro y crédito	9
Figura 5. Ejemplo de indicadores financieros y de gestión en COAC	11
Figura 6. Indicador de eficacia y eficiencia operativa.....	14
Figura 7. Indicador de liquidez general y ROA.....	15
Figura 8. Indicador de Rentabilidad	15
Figura 9. Elementos de la gestión integral	18
Figura 10. Factores que inciden en la calidad de la cartera.....	19
Figura 11. Organigrama de primer nivel de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.	26
Figura 12. Estructura de los Consejos de Gobierno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.....	27
Figura 13. Flujograma del proceso de análisis y aprobación de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.	35
Figura 14. Flujograma del proceso de recuperación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.....	36
Figura 15. Flujograma del proceso de seguimiento al crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.	37
Figura 16. Mapa de Ubicación de la Cooperativa	38

Figura 17. Metodología a seguir en la auditoría de gestión al crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.	41
Figura 18. Evolución de la mora en la cartera de créditos por agencia	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes asociados al proceso de auditorías de gestión en instituciones.....	6
Tabla 2. Indicadores Financieros.....	12
Tabla 3. Indicadores Financieros.....	13
Tabla 4. Diferencia entre Indicadores de gestión y financieros	17
Tabla 5. Resumen del enfoque, alcance y diseño de investigación aplicado en el estudio	22
Tabla 6. Descripción de la población involucrada en el estudio	23
Tabla 7. Descripción de la muestra involucrada en el estudio	24
Tabla 8. Resumen de técnicas e instrumentos a ser aplicadas en el estudio.....	25
Tabla 9. Agencias pertenecientes a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. en Ecuador.....	28
Tabla 10. Personal de la cooperativa relacionado con la calidad de la cartera.....	29
Tabla 11. Narrativa del procedimiento de análisis y aprobación de créditos.....	32
Tabla 12. Narrativa del procedimiento de recuperación de créditos	33
Tabla 13. Narrativa del procedimiento de seguimiento de los créditos.....	34
Tabla 14. FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.....	52

INTRODUCCIÓN

Actualmente, para la gestión administrativa de cualquier organización y en especial para las asociadas al sector financiero, resulta significativo llevar un control de los procesos y aspectos económicos relacionados. La auditoría de gestión constituye una actividad clave para la meta de lograr un manejo eficaz y eficiente de los recursos, así como garantizar el cumplimiento de las normas contables, identificar puntos vulnerables y establecer acciones para mitigarlos (Hernández, 2016). En el contexto de lo antes expuesto, todas las organizaciones empresariales poseerán un control interno apropiado, bajo una adecuada gestión permite analizar y evaluar la calidad en los procesos de gestión administrativa y financiera (Vega de la Cruz & Nieves, 2016).

Los resultados arrojados por la auditoría de gestión, en especial los que reflejan aspectos del área financiera de una empresa u organización, es determinante de la proyección de fiabilidad, transparencia, comprensibilidad, efectividad y eficiencia ante sus socios, posibles inversionistas y entidades reguladoras de la actividad (Quintero, 2017). Las organizaciones, se rigen por marcos normativos internacionales y nacionales en materia operativa y contable. En relación con lo antes expuesto, la Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador (2010), menciona que las instituciones financieras bajo su supervisión se someterán a las normas locales, así como Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito actualmente, disponen de un rol significativo dentro del sector financiero popular y solidario de muchos países y en especial del Ecuador. La evolución y crecimiento de este tipo de entidades ha planteado la necesidad de crear organismos reguladores y supervisores de sus actividades. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), es el ente responsable de inspeccionar y supervisar sus operaciones. Ruíz (2018), menciona que el rol de la SEPS ha influido en la solidez que mantienen las Cooperativas de Ahorro y Crédito, no obstante, se presentan condiciones operativas en estas organizaciones que generan escenarios de riesgo y dificultan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como de las perspectivas o proyecciones financieras que estas establecen. De lo anterior, resulta de interés que la gestión administrativa y financiera sea la óptima; asegure la liquidez, rentabilidad, operatividad de la institución y permita que esta logre sus objetivos estratégicos.

La auditoría de gestión es parte del procedimiento del control interno en las organizaciones y elemento clave en el manejo administrativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. El control interno aplicado, involucra un conjunto de etapas, medios y criterios establecidos como base para que las actividades de las instituciones financieras lleven de manera controlada, se disponga de una mejor gestión administrativa y por ende asegure el cumplimiento de los objetivos y proyecciones financieras. De aquí, emerge la relevancia de que estas organizaciones cuenten con un sistema de seguimiento y supervisión que les garantice eficiencia y eficacia en la administración. Bajo este enfoque, las Cooperativas de Ahorro y Crédito y demás instituciones financieras centran sus esfuerzos y procesos.

En este contexto, investigaciones internacionales como la desarrollada por Guillen (2020), en Lima, Perú; evidenció la no existencia de una adecuada auditoría de gestión en la cooperativa de ahorro y crédito objeto de estudio. Esta condición está ligada a que el personal de la entidad no cuenta con los conocimientos que les facilite una adecuada evaluación de los procesos relacionados con la actividad crediticia, lo cual, incide en la rentabilidad de la cooperativa y afecta su situación financiera.

En el entorno ecuatoriano, Veloz, Vargas y Villa (2017), destacan de su estudio que, el control interno es un factor que permite garantizar la adopción de medidas administrativas que ayuden a que las actividades dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito se desarrollen con un aceptable y satisfactorio nivel de cumplimiento. Los resultados de la aplicación de mecanismos de control interno, así como de auditorías de gestión, facilitan la identificación oportuna de puntos vulnerables y la vinculación de forma sistemática de los procesos o dependencias dentro de la entidad financiera. Además, constituyen la base de la evaluación de la gestión administrativa de la organización y para el establecimiento de objetivos estratégicos que orienten dicha gestión.

Ruiz (2018), preciso que, dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, las auditorías, bien sea integral, financiera o de gestión no solo ayudan a evaluar el manejo general de la organización, sino que facilita el análisis y determinación de la efectividad de las actividades medulares como captaciones, colocaciones y recuperaciones de créditos, rentabilidad de los resultados, entre otros. De aquí que, generar esquemas de supervisión y control que permita la identificación de condiciones que deben corregirse para mejorar la operatividad y rentabilidad

de la cooperativa es clave para su sostenibilidad y desarrollo continuo. Es importante evaluar las políticas, procesos, procedimientos y actividades que guardan relación con la gestión administrativa y financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, para establecer objetivos estratégicos que conlleven a alcanzar sostenibilidad y el alcance de un equilibrio financiero de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., forma parte del sistema financiero ecuatoriano, al igual que el resto de las cooperativas, se orienta por los lineamientos y normativas emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). En tal sentido el control interno y las auditorías de gestión, son parte del estricto proceso de control y supervisión, a los cuales, esta entidad cumple, con base en el apoyo del Consejo de Administración y Vigilancia, órgano dependiente de la SEPS (Kullki Wasi, 2020). Sin embargo, no existe un marco regulatorio que especifique la ejecución de auditorías de gestión, que permitan validar el cumplimiento de los objetivos vinculados a la perspectiva financiera de la cooperativa.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en el marco de la gestión estratégica 2020-2023, se ha planteado un conjunto de objetivos y proyecciones financieras. La cooperativa dispone de un especial interés en la gestión financiera relacionada con la calidad de la cartera en riesgo (CER), para la cual, se busca disponer de una CER menor al 4% y un nivel de cobertura de provisiones sobre esta superior al 140%. Adicionalmente, se persigue a rentabilidad institucional sobre activos (ROA) sobre el 2% y una rentabilidad de patrimonio sobre el 14%. De lo anterior, emerge la necesidad de acentuar la efectividad en los esquemas administrativos y financieros de la cooperativa.

Con base en lo anterior, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., consciente de que para el logro de sus objetivos estratégicos es indispensable optimizar los mecanismos de control existentes, en especial los vinculados al área financiera; se plantea asegurar la eficacia de sus procesos con base en auditorías sustentadas en el marco normativo vigente y cumplen con lo estipulado por la SEPS. Esta cooperativa persigue optimizar su gestión administrativa y garantizar el logro de sus objetivos estratégicos. De esto surge la interrogante ¿Es la inexistencia de una evaluación a la gestión de la entidad, una de las causas de la inadecuada toma de

decisiones financieras a las cuentas por cobrar, conlleva al estancamiento de la perspectiva financiera del año 2020, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

Como hipótesis del estudio, se plantea que, existen factores que inciden en la gestión a la perspectiva financiera del año 2020 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., que afectan la toma de decisiones gerenciales. Toma en cuenta, la realidad de la cooperativa, el presente estudio tiene como objetivo, realizar una auditoría de gestión a la perspectiva financiera del año 2020 a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Esto como base para la mejora continua de la eficiencia operativa, la transparencia de sus actividades y cumplimiento de los objetivos financieros. A través de la auditoría de gestión, se pretende optimizar los procesos de control, identificar áreas críticas y establecer acciones correctivas oportunas, para que de este modo las proyecciones financieras de la cooperativa, no se vean afectadas.

Con base en lo anterior y considera el objetivo general establecido, surgen un conjunto de objetivos específicos dados por: a) Fundamentar teóricamente los factores que inciden en la gestión administrativa en las instituciones financieras a partir de la calidad de la cartera y la rentabilidad. b) Diagnosticar los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos operacionales para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. c) Contrastar indicadores para la evaluación de la gestión a la perspectiva financiera del plan operativo del año 2020 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Para el logro de los objetivos trazados, se expone como metodología a ser aplicada, un tipo de investigación explicativa, con enfoque mixto (cuali-cuantitativo) este último definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como aquel que involucra tanto el enfoque cuantitativo que emplea la recopilación de información para comprobar hipótesis basadas en la evaluación numérica y el análisis de datos estadísticos, así como el cualitativo, el cual, utiliza el análisis y compilación de datos que permitan trazar las preguntas de investigación, o demostrar interrogantes nuevas en el proceso de interpretación. Ambos tipos de enfoque aportan en la obtención exacta de patrones de comportamiento, utiliza cálculos numéricos para hallar los objetivos planteados y comprobar la hipótesis de estudio.

Por una parte, se considera la evaluación de documentos como el plan estratégico y operativo del año 2020 de la cooperativa. Además, se analiza información cuantitativa proveniente de

indicadores de gestión como cartera en riesgo, cartera bruta, así como la rentabilidad, considera los activos y patrimonio, los cuales, se vinculan a un grupo de objetivos estratégicos de la entidad. La aplicación de esta metodología de investigación cumple con los parámetros básicos para generar resultados que beneficien a la entidad, y servirán como punto de partida y apoyo a la solución del problema identificado. En relación con la población objeto de estudio, está integrada por el directorio, representante legal, los empleados y socios; seleccionados aleatoriamente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., debido a que ellos son los responsables tanto de la información como de los cumplimientos de los procesos inherentes a la entidad financiera.

La investigación sustenta su justificación bajo el hecho que, el autocontrol es un principio que genera un valor agregado a la cooperativa, puesto que permite el conocimiento profundo de la institución y facilita de esta manera mejorar las políticas, procesos, procedimientos y gestión administrativa, cumplimiento de los objetivos institucionales y proyecciones financieras. Los procesos de auditorías de gestión permiten la obtención de información relacionada con la efectividad de las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., y pone en evidencia las debilidades que existen dentro de los flujos operativos.

La presente investigación, se justifica, además, porque permite al equipo directivo y de la alta gerencia, conocer el nivel de efectividad del funcionamiento interno, de las responsabilidades y obligaciones que tienen cada uno de los dueños de los procesos en el cumplimiento de las proyecciones financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., así como disponer de información fidedigna que aporte la toma de decisiones a los procesos de la mejora continua.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Antecedentes asociados al proceso de auditorías de gestión en instituciones

1.2. Auditoría de gestión y factores que influyen en los indicadores de gestión, financieros y la toma de decisiones gerenciales

Los indicadores de gestión tal como lo plantea Cornejo (2019) están representados por los datos que expresan los resultados generados de la gestión pasada de una empresa, llevada a cabo por los encargados de efectuar los procesos o bien; por la administración, cuyos resultados constituyen la base para la toma de decisiones. Al respecto, el propósito de estos indicadores consiste en determinar si han cumplido con los objetivos planteados por la organización. En este orden de ideas, Samaniego (2017) reseña que este tipo de indicadores, son considerados como una expresión cuantitativa en torno al desempeño o comportamiento de una empresa o de alguno de sus departamentos; que, al ser comparada su magnitud con otro punto de referencia, está indica que existe algún problema, sobre el cual, serán tomadas las medidas bien sea preventivas o correctivas al respecto.

Los indicadores financieros según manifiesta Cáceres (2019) son herramientas mediante, las cuales, es posible analizar cifras, que se encuentran contenidas tanto en el estado de ganancias y pérdidas como en el balance general, donde están registrados los movimientos financieros y económicos de una organización. Estos indicadores, además, de ser útiles para evaluar el desempeño que ha tenido una empresa; también, permiten identificar las áreas con falencias. En este contexto, Córdova (2018) expresa que los indicadores financieros están constituidos por unidades de tipo financieras y contables de comparación y medida, las cuales, facilitan una relación entre dos datos directos financieros y así efectuarán un análisis de la situación actual y pasada de la empresa, considera las condiciones óptimas delineadas para esta.

Toma en cuenta lo argumentado anteriormente por los referidos autores, cabe destacar que los indicadores de gestión; son aplicados para medir la eficiencia con la que son utilizados los recursos de una organización. También, permiten medir los niveles de rotación asociados a los componentes de los activos, así como el pago de obligaciones y el grado, que se tiene para recuperar los créditos. Respecto a los indicadores financieros, se considera que son elementos

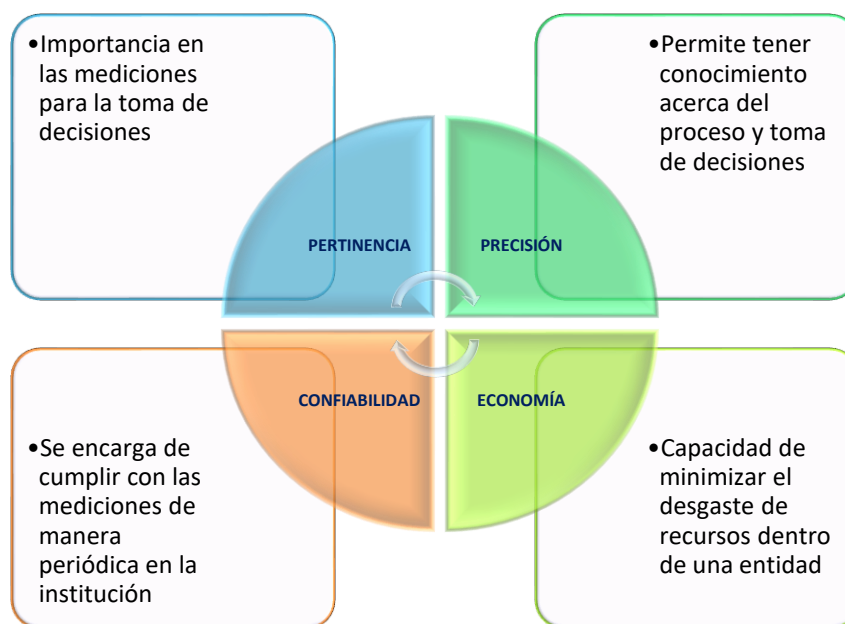
importantes para cualquier empresa, pues, estos son empleados para reflejar la relación existente entre diversas cuentas de los estados financieros, además, mediante estos es posible realizar análisis del estado de la rentabilidad, liquidez, eficiencia operativa y solvencia de una organización. Asimismo, este tipo de indicadores permite identificar, evaluar, cotejar y analizar tendencias respecto a variables financieras que resulten de las operaciones económicas de la institución. De igual manera, es posible verificar que exista coherencia de la información o datos contenidos en los estados financieros en relación al estado económico de la empresa.

1.2.1. Auditoría a los indicadores de gestión y financieros

La medición de estos indicadores de gestión permite planificar con una amplia precisión, confiabilidad y certeza la optimización de un proceso a fin de evaluar y exponer como han ocurrido determinadas situaciones, tal medición no solamente contempla la recopilación de datos, sino la toma de decisiones en el tiempo propicio. Si bien, a través de una auditoría financiera, se efectúa un examen más preciso y detallado de los estados financieros de una entidad, es a través de la auditoría de gestión, que se observa no solo cantidades sino la eficacia y eficiencia de la gestión financiera aplicada.

Para la medición de los indicadores de gestión es necesario tomar en cuenta lo siguiente (ver figura 3).

Figura 3. Bases para la medición de los indicadores de gestión

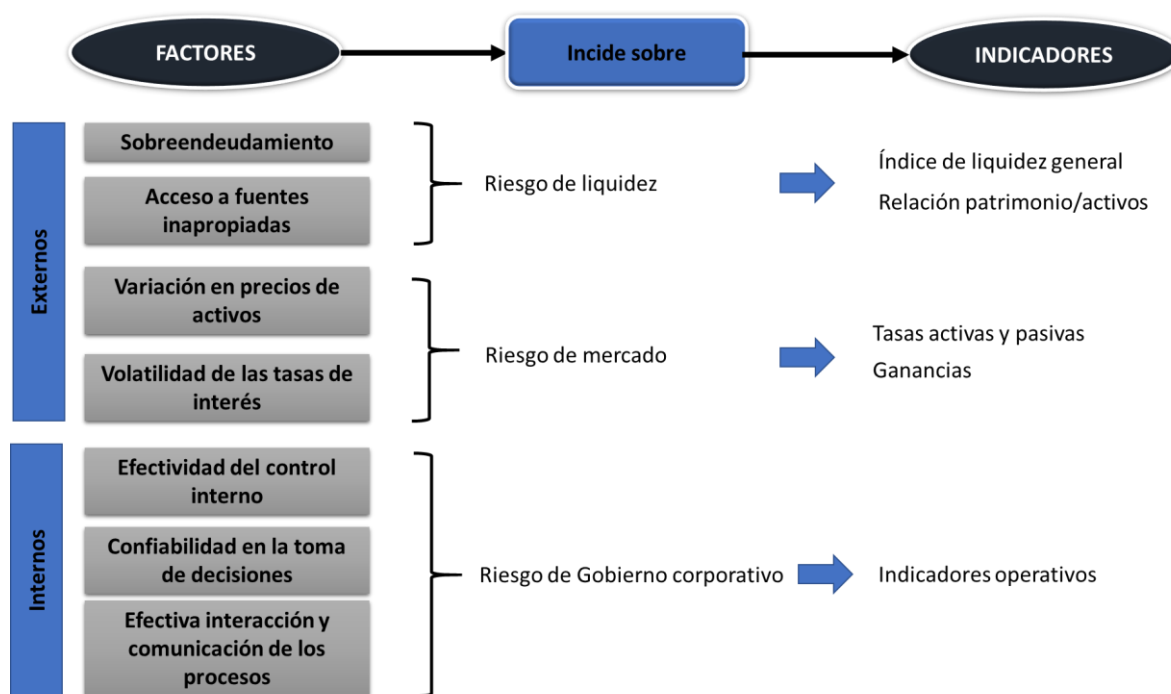


Fuente: Cáceres (2019)
Elaboración propia

Desde el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, existe un conjunto de factores incidentes no solo a nivel de gestión sino en el manejo del riesgo en sus operaciones y, también, en los datos financieros. Debido a que la gestión de los créditos es crucial en la rentabilidad, se destacarán los factores incidentes en la gestión de riesgos financieros, toma en cuenta que, para controlar dichos factores, se establecen acciones y matrices, cuya efectividad son detectadas con base en una auditoría de gestión.

Con relación a los factores que afectan de forma general la gestión y como estos marcan la tendencia positiva o negativa en los indicadores de gestión y financiero, Salinas y Lojano (2019), destaca un conjunto de factores externos e internos que de manera general repercuten en los riesgos de liquidez, de mercado y operativo, los cuales, de cierto modo son determinantes del éxito o fracaso que logran una cooperativa de ahorro y crédito o cualquier entidad financiera. En la figura 4, se sintetizan estos factores y alguno de los indicadores de una cooperativa sobre, los cuales, repercuten.

Figura 4. Factores que inciden sobre la tendencia de los indicadores de cooperativas de ahorro y crédito



Fuente: Adaptado de Salinas & Lojano (2019)
Elaboración propia

Evalúa los planteamientos de Salinas y Lojano (2019), se precisan que resulta significativo para una cooperativa de ahorro y crédito conocer los agentes que determinan la rentabilidad y el éxito de sus operaciones. Es sabido que la cartera de créditos de una entidad financiera es considerada el activo más representativo, por lo que a partir de ello emerge la necesidad de optimizar de manera permanente las garantías del deudor potencial, conocimiento, voluntad, capacidad de pago, entre otros elementos que permitan minimizar la selección adversa y el riesgo moral. Lo anterior amerita que la entidad disponga de una adecuada gestión de sus recursos, y un cumplimiento estricto de las políticas, lo cual, se traduce en un apropiado sistema de control interno.

A través de una auditoría de gestión las cooperativas determinarán el nivel de impacto de los factores externo e internos, si es, los indicadores los principales recursos para comprender dicho efecto. Desde el contexto operativo, las cooperativas deben asegurarse de tener una acorde interacción entre los procesos con especial énfasis en los que disponen mayor impacto en la liquidez y rentabilidad, si es, la cartera de crédito uno de los más importantes.

En síntesis, Cáceres (2019), afirma que los indicadores de gestión permiten determinar a través de una expresión cuantitativa el comportamiento en una institución, la importancia reside en el aporte de la administración organizacional de manera eficaz y oportuna, logra una comparación de resultados y el establecimiento de metas trazadas. Todos los indicadores tienen significativa importancia; aprueban la medición de cambios en una situación a lo largo del tiempo, facilitan la visualización de resultados provenientes de acciones o medidas implementadas, también, permiten la evaluación y posterior seguimiento en los procesos aplicados, serán utilizados como una guía para lograr los objetivos propuestos.

1.2.2. Indicadores financieros de las cooperativas para toma de decisiones

Las entidades financieras requieren de indicadores de gestión e indicadores financieros, Castro (2013), refiere que los mismos contribuirán en la determinación de los procesos y así alcanzar la eficiencia y eficacia en cada de estos. La implementación de un adecuado sistema de indicadores que permita efectuar el cálculo o administración de estos en posiciones estratégicas reflejan un efecto favorable en un período de mediano y largo plazo mediante la utilización de un óptimo sistema de información que compruebe las diversas fases del proceso logístico. En tal sentido, la auditoría de gestión forma parte importante en el proceso porque cumple con el propósito de brindar recomendaciones oportunas para la mejora de las gestiones dentro de la institución financiera, esto permite evaluar el nivel de eficacia, eficiencia y económica.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, el riesgo de crédito, el cual, consiste en la probabilidad de que existan pérdidas financieras y baja en el valor de activos; lo que genera como resultado de no recibir el reembolso proveniente de los flujos de efectivo de acuerdo con lo establecido mediante contrato es uno de los aspectos vinculados a los aspectos financieros de la entidad que ameritan una atención muy especial y que serán monitoreados a través de indicadores.

El riesgo de crédito se origina debido a dos clases de eventos: mora y/o retraso de las cuentas por cobrar. Con base a lo planteado, se considera que el análisis de riesgo de crédito puede realizarse bajo dos diferentes niveles; en primera instancia el riesgo individual que es analizado a nivel del deudor y en segunda instancia el riesgo del portafolio, esta toma en cuenta tanto la

naturaleza como la composición de las carteras, este último es de gran importancia para la entidad financiera, minimiza las variables de riesgo. En este contexto, es necesario destacar que para la medición de riesgos es fundamental no solo identificar la calidad crediticia del deudor, sino el seguimiento a la deuda y todo esto, se obtiene con base en un control de indicadores de gestión y una auditoría periódica, a través de, la cual, se detectarán las áreas vulnerables.

En cuanto a los indicadores financieros, tal como, se presentan en la figura 5, estos están marcados por la eficiencia y la eficacia de las políticas, así como de los procedimientos. Una entidad financiera eficiente y eficaz tiene como resultados mayor probabilidad de disponer liquidez y rentabilidad.

Figura 5. Ejemplo de indicadores financieros y de gestión en COAC



Fuente: Adaptado de Cáceres (2019)
Elaboración propia

En concordancia, con el tema, Puentes, Viñán, & Aguilar (2017), en su estudio agrupa los indicadores financieros de acuerdo con lo plasmado en la siguiente tabla 2.

En concordancia con lo antes mencionado, cabe destacar que la SEPS (2017), en su ficha metodológica contempla un total de 49 indicadores financieros que serán considerados en las empresas, entre los cuales, se mencionan los más relevantes en relación al tema de estudio desarrollado, tal como, se muestra en la tabla 2:

Tabla 2. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		
Indicador	Descripción	Fórmula
Proporción de activos improductivos netos	Su función radica en medir la participación que tienen los activos improductivos netos, existentes en la empresa respecto a los activos totales	$\frac{\text{Activos improductivos netos}}{\text{Total activos}}$
Proporción de los activos productivos netos	Encargado de medir no solo la calidad de las colocaciones, sino, también, los activos que proporcionan rendimientos	$\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Total activos}}$
Morosidad de la Cartera Total	Utilizados para medir el porcentaje de la cartera productiva respecto a la cartera total. Por su parte, los ratios de la morosidad son calculados para el total de la cartera bruta por la línea de los créditos	$\frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera bruta}}$
Cobertura de la cartera crédito productivo	Capaz de determinar la fracción de la cartera de crédito productivo con problemas asociados a la incobrabilidad cubierta por las provisiones	$\frac{\text{Provisiones cartera productiva}}{\text{Cartera improductiva productivo}}$
Eficiencia operativa	Representada por los gastos operativos que son utilizados en la administración de los activos totales	$\frac{\text{Gastos de operación estimados}}{\text{Total activo promedio}}$
ROE	Responsable de medir los niveles de retorno obtenido del patrimonio, que se ha invertido por parte de los socios de la institución financiera	$\frac{((\text{Ingresos} - \text{Gastos}))}{((\text{Patrimonio total promedio} * 12)/\text{m})}$
ROA	Utilizado para medir el grado de retorno producido por el activo, siendo una medida de eficacia en torno al manejo de los recursos que posee la institución	$\frac{((\text{Ingresos} - \text{Gastos}))}{((\text{Activo total promedio} * 12)/\text{mes})}$

Fuente: SEPS (2017)
Elaboración propia

Tabla 3. Indicadores Financieros

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Liquidez	Estima la capacidad de la entidad para financiar deudas en un corto plazo.
Endeudamiento	Miden la magnitud en que la institución es financiada durante su deuda y la capacidad de respuesta y solvencia para el financiamiento a largo plazo.
Eficiencia	Evalúan la eficiencia de la institución en la forma como administra y utiliza los activos.
Rentabilidad	Calcula el rendimiento de los recursos adquiridos por la institución.
Multidimensionales	Evalúan de forma integral la condición económica y financiera de la institución, a partir de la aplicación simultánea.
Bursátiles	Aplicados en instituciones que dependen de cotizaciones en bolsas.

Fuente: Puentes, Viñán, y Aguilar (2017)
Elaboración propia

Los indicadores de liquidez emergen debido a la necesidad para medir la capacidad que posee la entidad con respecto al cumplimiento de sus deberes en un corto período de tiempo; a su vez son utilizados para determinar si la institución dispone de recursos de manera fácil para la cancelación de sus pasivos corrientes con la intención de transformarlas a efectivo. Estos indicadores, también, se denominan de solvencia a corto plazo, pues estiman la capacidad para el cumplimiento de sus deberes en un lapso menor a un año, la liquidez es valorada de acuerdo al nivel en que cumplirán sus compromisos con activos líquidos, por ende, estas razones, se enmarcan en los activos y pasivos corrientes o circulantes.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., objeto de estudio, en la cual, se analizó los indicadores de gestión y financieros principales que inciden en la rentabilidad para la toma de decisiones, tal como, se observan en la figura 6, se consideró el indicador de eficacia, el cual, es capaz de determinar el porcentaje de créditos otorgados en relación con los créditos solicitados, el mismo permitió conocer que la entidad financiera para el período 2019 experimentó un 91%, mientras que en el período 2020, se observa un crecimiento de 96%, entre ambos lapsos existe una variación de eficacia equivalente al 5%. Ante estos resultados es

importante mantener procesos, procedimientos y políticas adecuadas en el área de créditos a fin de garantizar una eficiencia crediticia en la entidad financiera.

Figura 6. Indicador de eficacia y eficiencia operativa

MEDIDOR DE RESULTADOS PERÍODO 2019 – 2020	
INDICADOR DE EFICACIA	EFICIENCIA OPERATIVA
$IE = \frac{\text{No. Créditos Entregados}}{\text{No. Créditos Solicitados}}$	$EO = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Total de Activos Promedio}}$
Período 2019, $IE = \frac{8631}{9450} = 91\%$	Período 2019, $EO = \frac{7.225.812,21}{113.465.111,88} = 6,37\%$
Período 2020, $IE = \frac{8375}{8705} = 96\%$	Período 2020, $EO = \frac{7.155.869,34}{132.399.326,55} = 5,40\%$

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que el impacto de la auditoría de gestión depende de ella misma, pues estarán en concordancia con los objetivos trazados por la cooperativa de ahorro y crédito, el cumplimiento de normativas, manejo de recursos, control e identificación de riesgos a fin de minimizar tanto el impacto como la evaluación del control interno.

Otro de los indicadores de interés para la investigación en curso, está referida a la eficiencia operativa, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2020), en sus boletines mensuales indica los gastos operativos que han sido utilizados en la administración para el activo total de la entidad. En la figura 6 está representado este indicador. En efecto, los datos plasmados en la figura 6, demuestran que esta cooperativa en el año 2019 presentó 6,37%, mientras que en el período 2020 sufrió un descenso equivalente al 5,40%. Lo cual, indica que en el año 2020 existió una mejora en la eficiencia operativa en consecuencia de las auditorías de gestión.

Asimismo, los indicadores de liquidez manifiestan la liquidez que presenta una entidad financiera y vincula los fondos, que se encuentren disponibles en esta, con la cantidad total de depósitos a corto plazo. Una demostración de lo antes expresado, se indica en la figura 7. Puede observarse que, la aplicación de este indicador de liquidez demuestra que en el año 2019 el porcentaje es de 17,19%, mientras que para el 2020 fue del 28,76%; estos datos indican que la entidad financiera objeto de este análisis, se encuentra dentro de un rango aceptable, sin

embargo, proveen y atraen recursos para continuar con un buen índice de liquidez, acompañado con una adecuada gestión de auditoría que permita efectuar las evaluaciones correspondientes.

Figura 7. Indicador de liquidez general y ROA

LIQUIDEZ GENERAL	RENDIMIENTO SOBRE ACTIVO - ROA
$LG = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Dep. A. Corto Plazo}}$	$ROA = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total de activos promedio}}$
Período 2019, LG = $\frac{7.154.076}{41.621.498} = 17,19\%$	Período 2019, ROA = $\frac{1.482.250}{113.465.111} = 1,31\%$
Período 2020, LG = $\frac{13.850.146}{48.153.021} = 28,76\%$	Período 2020, ROA = $\frac{442.260}{132.399.326} = 0,33\%$

Fuente: Elaboración propia

En este mismo contexto cabe mencionar que la rentabilidad es un indicador fundamental; debido a que mide el retorno producido por el activo, significa una medida de eficacia para la administración de recursos pertenecientes a la entidad. En efecto, el índice del ROA está por encima del 1,5% con respecto a su indicador, para que sea considerado dentro del riesgo normal, en caso contrario la entidad financiera, no se encuentra en condiciones de generar los ingresos suficientes sobre sus activos.

Los resultados de la figura 8 evidencian que la cooperativa para el 2019 experimentó un rendimiento sobre el activo, correspondiente al 1.31% y para el año 2020 el mismo fue de 0.33%, este último indicador fue desfavorable a pesar de que el índice, se redujo en comparación con el año 2019. Esto evidencia que ambos períodos, se encuentran dentro del porcentaje aceptable permitido por el ROA.

Figura 8. Indicador de Rentabilidad

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVO - ROA
$ROA = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total de activos promedio}}$
Período 2019, ROA = $\frac{1.482.250}{113.465.111} = 1,31\%$
Período 2020, ROA = $\frac{442.260}{132.399.326} = 0,33\%$

Fuente: Elaboración propia

En este orden de ideas, es preciso mencionar que los indicadores de gestión se diferencian de los financieros, debido a que a través de estos es posible predecir la solvencia de una empresa y

su constante monitoreo proporcionan valor agregado, además, ayudan a evitar el fracaso en esta. La aplicación de los indicadores de gestión es esencial para determinar la proporción de recursos convenientes con los que cuenta una institución financiera para medir la gestión de los activos de una organización en desarrollo, como un recurso definitivo que permite alcanzar óptimos resultados. Desde la perspectiva del análisis, este enfoque permite deducir que, los resultados de los indicadores de gestión están orientados al aprovechamiento máximo de los recursos que posee la organización. Mientras que los indicadores financieros, buscan conocer aspectos como la morosidad de las cuentas por cobrar y su incidencia en torno a la capacidad para generar dinero, también, la capacidad de pago a los acreedores o prestamistas y, por consiguiente, la situación o estado de endeudamiento de la entidad financiera.

En síntesis, se tiene que los indicadores estarán relacionados a metas y no solo a un departamento o área específica de la institución financiera, pues estos buscarán la consecución de los objetivos estratégicos a corto y largo plazo, en efecto, los indicadores son considerados como herramientas básicas para el desarrollo de estrategias y su debido control. De manera específica, se detalla en la tabla 4 las diferencias más relevantes entre los indicadores de gestión y financieros.

Tabla 4. Diferencia entre Indicadores de gestión y financieros

INDICADORES DE GESTIÓN	INDICADORES FINANCIEROS
Permiten predecir tendencias operativas y administrativas de una empresa	Buscan conocer aspectos como la morosidad de las cuentas por cobrar y su incidencia en torno a la capacidad para generar dinero
Demuestra la eficacia con la que una organización alcanza sus objetivos	Permiten evaluar la eficiencia del manejo de los recursos económicos de la empresa, en relación con el aspecto operativo.
Su constante monitoreo proporciona valor agregado y posibilidad de mejora continua	Están orientados a la toma de decisiones financieras que respaldan las operaciones y gestión integral de la empresa
Previenen el fracaso de una empresa a través de la toma de decisiones a tiempo	Permiten conocer la capacidad de pago a los acreedores o prestamistas y la situación o estado de endeudamiento de la organización
Determinan la proporción de recursos convenientes con los que cuenta una institución o empresa	Sus resultados permiten determinar las fortalezas y debilidades en cuanto al capital económico de una institución
Son un método de gestión de la empresa dentro del ámbito de los resultados operativos y administrativos en general.	Constituyen un método de gestión de la empresa dentro del ámbito de los resultados económicos obtenidos
Representan una unidad de medida gerencial, mediante, la cual, es posible evaluar el desarrollo de una empresa respecto a sus objetivos, metas y responsabilidades frente a otras instituciones	Revelan el funcionamiento de los diferentes departamentos dentro de una institución y la eficacia en estos, toma en cuenta el manejo o empleo de recursos económicos
Revelan y predicen desviaciones en el logro de los objetivos integrales de la organización	Se utilizarán en todos los niveles de la gestión empresarial y exponen el desempeño económico y financiero de la organización

Fuente: Cáceres (2019)
Elaboración propia

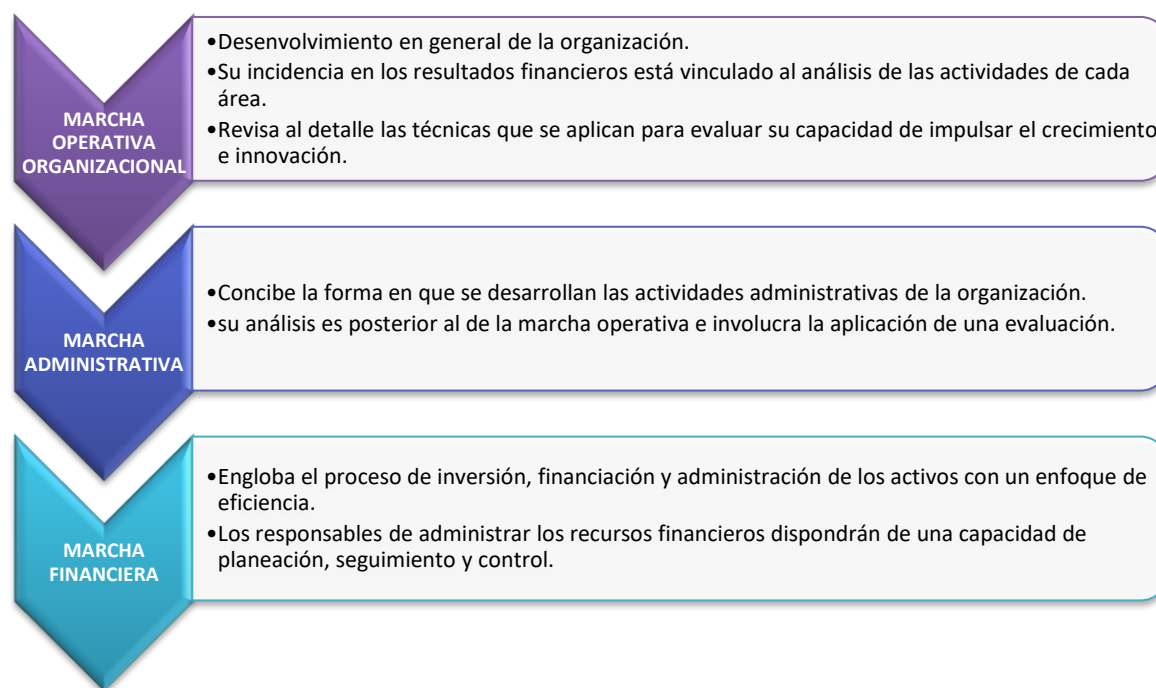
1.2.3. Factores incidentes en la gestión financiera de las cooperativas

Los factores que inciden en los indicadores financieros de una cooperativa de ahorro y crédito serán variados y clasificados en un contexto general, se indica, además, que existe una estrecha vinculación entre aspectos operativos y los resultados financieros que estas tengan. Autores como Intriago (2018), expone como elemento de repercusión la gestión crediticia, en la que un efectivo proceso de asignación de créditos y cobranza permite minimizar los niveles de

morosidad y facilitar la recuperación. Dentro de esta gestión, se involucra el análisis de las causas que originaran morosidad de los individuos, a los que, se les otorgó un crédito.

Otro de los elementos incidentes corresponde a la gestión de riesgos, que según Intriago (2018), incumbe al establecimiento de estrategias y mecanismos de análisis y predicción de pérdidas, las cuales, estarán vinculadas a una cartera o a la entidad en general. Una correcta gestión de riesgo no solo disminuye las posibilidades de afectación operativa o financiera, sino que, además, facilita recolectar información que ayudan a la toma de decisiones. Por otro lado, se da énfasis a la gestión integral de la empresa o la entidad, concebida como el análisis de aspectos como la marcha operativa y administrativa. Según Martín & Díaz (2016), exponen que el éxito de una organización está asociado el análisis de cada área y las actividades que lleva a cabo. En este sentido destacan un conjunto de elementos de interés de análisis, que se indican, a continuación:

Figura 9. Elementos de la gestión integral



Fuente: Martín & Díaz (2016)
Elaboración propia

1.2.4. Factores que repercuten en la calidad de la cartera

La cartera de créditos en cierto modo representa un activo para las entidades financieras en especial de las cooperativas, no obstante, el riesgo y la calidad de dicha cartera, son determinantes en la rentabilidad, así como en la efectividad operativa y financiera en general.

En las entidades financieras los préstamos por lo general; no cuentan con una garantía realizable, pese a que la calidad de la cartera constituye el indicador más significativo para la sostenibilidad a largo plazo, debido a que, el principal elemento de riesgo se encuentra en sus carteras de créditos. Entre los principales factores que afectan la calidad de la cartera según Ticona (2017), destacan principalmente las mostradas en la figura 10.

Figura 10. Factores que inciden en la calidad de la cartera



Fuente: Ticona (2017)
Elaboración propia

Existen adicionalmente, otros aspectos de tipo externos, los cuales, son variables, por tanto, las cooperativas no pueden controlarlos a pesar de que inciden en la morosidad. Al respecto, Bravo (2018), refiere que la calidad de la cartera depende, también, de las políticas de capitalización y

de reserva, la disposición por parte de la entidad a tener solvencia patrimonial, diversidad del fondeo, así como un efectivo control y política de recuperación, así como de reducción de la morosidad.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO Y PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. Tipo y enfoque de investigación y enfoque de investigación

La investigación en desarrollo tiene un enfoque mixto; debido a que emplea datos de tipo cuantitativo y a la vez aspectos cualitativos, al respecto Hernández et al. (2014), refieren que este tipo de enfoques están constituidos por la recopilación, análisis e integración de datos tanto cuantitativos como cualitativos, con el propósito de generar resultados y así tener una visión más extensa que contribuya a una mejor comprensión del fenómeno en estudio. En lo que, se refiere al presente trabajo, se considera este enfoque investigativo debido a que serán recolectados con base en criterios de auditoría de gestión datos pertenecientes a la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., los mismos serán procesados y evaluados para entender su tendencia y causas asociadas.

También, se consideran aspectos del conocimiento que disponen los miembros de esta entidad entorno las auditorías de gestión y los criterios, indicadores y demás consideraciones que deben contemplarse para el logro de los objetivos trazados en relación con la perspectiva financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

La investigación aplica inicialmente una revisión documental en relación a la auditoría de gestión y aspectos relacionados con la perspectiva financiera en instituciones con características similares a las que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Asimismo, el estudio, se fundamenta bajo un tipo de investigación no experimental, sobre, la cual, Hernández (2014), destacan que no existe la manipulación intencional de las variables pues los fenómenos solo son observados desde su contexto natural con el propósito de ser analizados. De acuerdo con la definición previamente expuesta, el estudio en desarrollo tiene esta orientación, debido a que la intención no es de realizar manipulación de las variables implicadas, sino tomar los datos, tal como, se presenten en la realidad. Por ello, cada uno de los datos provenientes de reportes de gestión de la institución, estadísticas asociadas a la perspectiva financiera y demás documentación concerniente, cumplirán con un proceso de evaluación sin ser alterados intencionalmente.

La investigación, también, tiene un estudio de tipo descriptivo, fundamentado por un detallado de análisis de los datos que serán obtenidos mediante la auditoría aplicada, así como del estudio de la información proporcionada por reportes de la entidad financiera. Arias (2012), destaca que este tipo de investigación se basa en la caracterización de un individuo o grupo, fenómeno o hecho, con el propósito de determinar bien sea el comportamiento o la estructura de este. En efecto, el trabajo propuesto está orientado a la búsqueda de un análisis intenso asociado a la auditoría de gestión y perspectiva financiera, evalúa los indicadores financieros.

Tabla 5. Resumen del enfoque, alcance y diseño de investigación aplicado en el estudio

Enfoque	Alcance	Diseño
Míxto (Cuali-cuantitativo)	Descriptivo	No experimental

Fuente: Hernández (2014), Arias (2012)
Elaboración propia

2.1.1. Población y muestra

De acuerdo con Arias (2012), refiere que la población de una investigación consiste en un conjunto de todos los casos que serán finito o infinito y poseen características comunes sobre, las cuales, serán extensivas las conclusiones resultantes del estudio; donde los objetivos y el problema de investigación serán los que la delimiten. Al respecto, la población de interés en el presente trabajo está integrada por personal que labora en los departamentos administrativos y gerentes de agencia perteneciente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., de manera específica en los cargos de: gerente, subgerente, administrativo financiero, responsables de contabilidad y jefe de negocios. La población está compuesta por un total de cuatro individuos, los cuales, tienen relación directa con los procesos de auditoría de gestión y perspectiva financiera.

Tabla 6. Descripción de la población involucrada en el estudio

Cargo	Número de integrantes
Gerente General	1
Jefe Administrativo Financiero	1
Responsables de Contabilidad	1
Jefe de Negocios	1

Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

En cuanto a la muestra Arias (2012), expresa que “es un subconjunto representativo y finito, que se extrae de la población accesible” (p. 83). Para interés del presente estudio la muestra a aplicar es de tipo no probabilística, denominada muestras dirigidas, sobre ella Hernández (2014), plantea que están compuestas por un subgrupo perteneciente a la población donde la elección de los elementos no va a depender de la probabilidad, sino a las características existentes en el estudio. Esto significa que la selección no es aleatoria, por lo que, no se aplican métodos estadísticos para su determinación, por el contrario, están fundamentados de acuerdo con los criterios del investigador.

Asimismo, el muestreo a emplear es de tipo intencional u opinático; Arias (2012), expresa que para este caso los elementos son seleccionados bajo juicios y criterios previamente establecidos por el investigador. En relación con el presente trabajo la muestra está basada en las definiciones preliminares, por ende, la misma es integrada por los individuos que conforman la población, en torno a ello, no se necesita de la realización de cálculos para su estimación, se toma el total de los cuatro miembros que forman parte de los departamentos administrativos y gerencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. donde el criterio de la selección está sujeto a este grupo que posee datos asociados a los procesos administrativos y operativos en general de la entidad financiera.

Tabla 7. Descripción de la muestra involucrada en el estudio

Cargo	Número de integrantes
Gerente General	1
Jefe Administrativo Financiero	1
Responsables de contabilidad	1
Jefe de Negocios	1

Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

2.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información

La selección de técnicas e instrumentos son esenciales para la recopilación de información; los mismos estarán en concordancia con los objetivos de investigación formulados, esto significa que captarán los datos requeridos que contribuyan en la consecución de ellos. Al respecto, Arias (2012), establece que las técnicas de investigación están constituidas por un procedimiento específico que facilita la obtención de datos necesarios.

En lo que, se refiere a la presente investigación, en primera instancia, se utilizó la observación, sobre ella Hernández et al (2014) expresa que está basada en un registro de carácter sistemático, el cual, es efectivo, además, de confiable para situaciones y comportamientos observables, mediante una serie de categorías y subcategorías. A partir de la observación; se recopilaron los datos vinculados a los procesos, que se presentan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., que se vinculan a la auditoría de gestión, así con la proyección financiera, de manera particular centrada en la calidad de cartera de crédito y rentabilidad institucional. Todo ello considera recursos como informes de gestión, plan estratégico de la cooperativa e indicadores asociados. Adicionalmente, fue aplicada las técnicas asociadas al proceso de auditoría de gestión, en especial soportada en un cuestionario de auditoría que recogió tanto las apreciaciones en entorno a procesos del Departamento de Negocios, el cual, está vinculado con la perspectiva financiera y aspectos vinculados a estos tópicos, presentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

2.1.3. Procesamiento y análisis de la información

Con el fin de procesar los datos, serán aplicados un conjunto de técnicas y métodos que implican diversas operaciones a las que serán sometidos los datos recolectados. En torno a ello, una de las técnicas utilizadas es la tabulación, sobre, la cual, Hernández (2014) considera que es una forma de organizar los datos recolectados; para lo cual, serán establecidos criterios que ayuden al procesamiento de estos. Con el apoyo de esta herramienta, se procesarán datos provenientes de la revisión de los documentos de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., reportes de indicadores entre otros.

Tabla 8. Resumen de técnicas e instrumentos a ser aplicadas en el estudio

Técnica	Instrumento	Fin, que se persigue
Observación	Guía de observación	<ul style="list-style-type: none"> Recolección de datos vinculados a la gestión administrativa y perspectiva financiera, con énfasis en la calidad de la cartera y rentabilidad institucional
Auditoría de Gestión	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> Aplicado al personal gerencial vinculado a la calidad de la cartera y aspectos de la perspectiva financiera, para precisar causas y sugerencias de mejora.

Fuente: Hernández (2014)
Elaboración propia

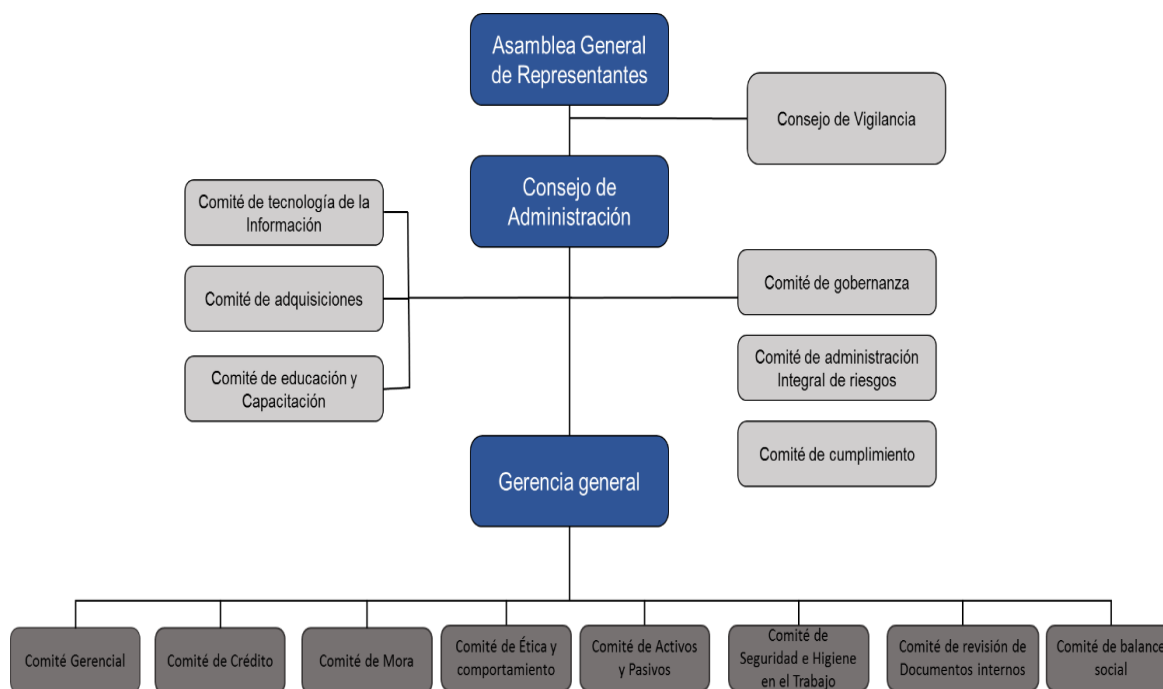
Con respecto a la validez de los instrumentos, se acudió a la evaluación de expertos quienes emitieron juicios y sugerencias, para de este modo disponer de instrumentos apropiados que permitieron la recolección de datos pertinentes con el estudio.

2.2. Caracterización de la empresa o institución

Los inicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., corresponden al año 2002, la cual, nace mediante la iniciativa que tuvo un conjunto de dirigentes pertenecientes a las comunidades de Salasaca, Chibuleo y Pilahuin; quienes impulsaron la conformación de dicha entidad financiera. El origen de su nombre proviene del vocablo local que en la traducción significa “casa de dinero” (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021).

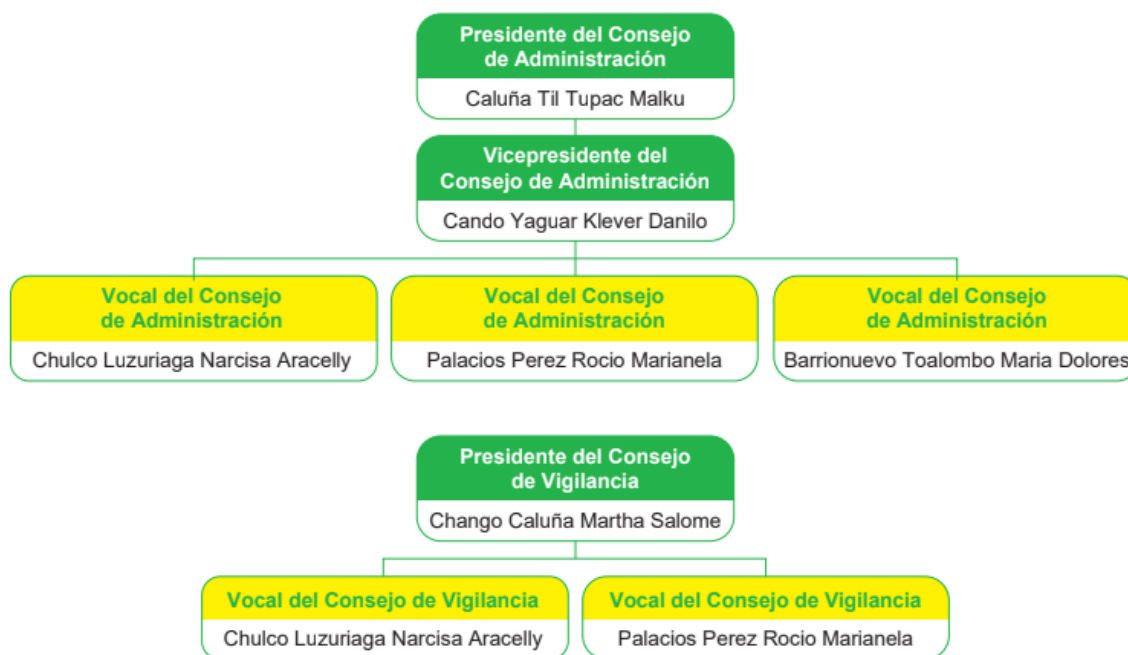
La cooperativa fue consolidada de manera progresiva, inicialmente apertura sus operaciones con un capital de 40 dólares de los Estados Unidos de Norte América aportados por cada uno de los 12 accionistas que integraban la entidad; luego ese monto, se incrementó a un equivalente de 100 USD. A partir del patrimonio obtenido, se dio inicio al otorgamiento de créditos dirigidos no solo a los asociados sino, también, a la comunidad en general, lo cual, favoreció a las mujeres en este proceso. En la actualidad la estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se encuentra conformada por la dirección estratégica de la Asamblea General de Representantes, respaldada por consejos de gobierno y comités.

Figura 11. Organigrama de primer nivel de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.



Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

Figura 12. Estructura de los Consejos de Gobierno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.



Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

Es importante destacar la significativa evolución que ha presentado la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en el área financiera, considera los principios de honestidad, integridad, compromiso, transparencia, responsabilidad social, además, de respeto, lo cual, se manifiesta en la misión y visión de la entidad financiera.

Misión: Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Intercultural que fortalece la calidad de vida, fomentando el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

Visión: Ser una institución innovadora, reconocida, y con enfoque de calidad.

Además, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ofrece una variada gama de productos y servicios asociados al ahorro, que pone a disposición de los clientes cuentas de ahorro programado, cuentas a domicilio, ahorro a la vista y cuenta amiga “la hormiguita” para

la comunidad infantil. De este modo, promueve en los niños una cultura de ahorro desde edades tempranas. En cuanto al otorgamiento de créditos, la organización financiera brinda a su cartera de clientes una variedad de alternativas que varían desde créditos quirografarios, credi ahorro, credi auto, credi efectivo, credi inversión, entre otros.

Esta entidad financiera adicionalmente tiene a disposición de su clientela diversas alternativas para cumplir con el pago de servicios tales como, internet, luz, agua, recargas, pago de impuestos ante el SRL, pago de IESS, etc. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se encuentra en diferentes lugares de Ecuador, entre, los cuales, destacan:

Tabla 9. Agencias pertenecientes a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. en Ecuador

Sucursales	Localidad
Matriz Ambato	Ambato
Ambato Izamba	Ambato
Agencia Baños	Ciudad de Baños
Agencia Píllaro	Píllaro
Agencia Pelileo	Pelileo
Agencia Salcedo	Salcedo
Agencia Riobamba	Riobamba
Agencia Galápagos - Santa Cruz	Galápagos - Santa Cruz
Agencia Quito	Quito
Agencia Sangolquí	Sangolquí
Agencia Latacunga	Latacunga
Agencia Machachi	Machachi

Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

2.2.1. Roles asociados a la calidad de la cartera de crédito

La perspectiva financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., está determinada por un conjunto de factores y evaluada a través de indicadores, en los que, se

involucra la “Calidad de Cartera – Sostenibilidad” y “Rentabilidad Institucional”. La cooperativa anualmente establece un conjunto de metas como la de Alcanzar una cartera en riesgo CER menor a un porcentaje determinado por la institución previo análisis, con una cobertura de provisiones superior a un valor referencial, así como el logro de una rentabilidad sobre activos ROA y una rentabilidad sobre patrimonio ROE, de igual manera establecidos previo análisis de la gestión de años previos.

La calidad de la cartera de créditos en un elemento determinante en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., de allí que la gestión administrativa y financiera concentra un significativo esfuerzo en llevar un preciso control de los procesos e indicadores asociados. Entre las consideraciones asociadas a la gestión financiera de la entidad y de la cartera de créditos, se persigue la correcta selección de los sujetos. También, resulta de interés el aplicar de forma efectiva las políticas crediticias y recursos tecnológicos para precisar la capacidad de pago de los socios, conocer los proyectos que serán financiados con los recursos crediticos aprobados y determinar las condiciones de crédito, con el fin de minimizar los riesgos inherentes al proceso de otorgamiento de un crédito.

Tabla 10. Personal de la cooperativa relacionado con la calidad de la cartera

Cargo	Rol
Jefe de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento y asignación de presupuestos • Aplicación de productos, estrategias y planes operativos de negocios • Establecimiento de estrategias comerciales
Jefe de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de socios y clientes de acuerdo a actividad, tamaño y experiencia crediticia. • Asignación de metas por oficina • Control de presupuesto asignado para la gestión comercial • Seguimiento y control de cumplimiento de metas, políticas y procedimientos comerciales.

Continúa

Cargo	Rol
Jefe de Agencia	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, programar y verificar las actividades y operaciones a desarrollar en la agencia mensualmente, a fin de cumplir con las metas de colocación y recuperación establecidas. • Organizar, regular y controlar las operaciones de la agencia y las actividades de los analistas y asesores de crédito. • Analizar, evaluar, remitir y mantener información vigente sobre estatus de colocación y calidad de cartera.
Analista de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estados financieros del negocio del socio/cliente con la información recogida y realizar el análisis correspondiente, incluyendo evaluación social, financiera y garantías, a fin de solicitar aprobación respectiva. • Calificar adecuadamente el nivel de garantías requeridas y controlar su oportuna y correcta formalización, así como realizar verificaciones domiciliarias y/o laborales, cuando se requiera para confirmar las garantías. • Preparar el expediente de cada socio, adjuntando la documentación de acuerdo a las políticas establecidas en el manual de crédito, luego del desembolso • Controlar y dar seguimiento permanente de la evolución de la cartera con la información generada en el Core financiero.
Asesor de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y ejecutar las actividades de forma sistemática e integrada de acuerdo a las prioridades de cartera (colocación y recuperación) y seguimiento a socios. • Promover créditos a través de actividades que propicien un efecto masivo como en reuniones informativas en gremios y negocios, además, de brindar la información en la oficina. • Verificar y convalidar la información socioeconómica en Campo. • Fidelizar
Gestor de Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de la cartera de la banda que corresponda.

Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

2.2.2. Objetivos trazados con relación a la perspectiva financiera y considerados en la auditoría de gestión

PLAN ESTRATEGICO 2020-2023 / POA 2020									
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			INDICADOR	Línea Base Diciembre 2019	2020	2021	2022	2023
FINANCIERA	OB.1	Calidad de Cartera - Sostenibilidad	1. Alcanzar una cartera en riesgo CER menor al 5%, con una cobertura de provisiones superior al 150%	Cartera en Riesgo/ Cartera Bruta (%)	5,31%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
				Provisiones/Cartera en Riesgo (%)	135,63%	158,0%	160,0%	160,0%	160,0%
	OB.2	Rentabilidad Institucional	Lograr una rentabilidad sobre activos ROA mayor al 2% y una rentabilidad patrimonio ROE superior al 14%.	Rentabilidad /Activos Totales Promedio (%)	1,0%	2,7%	2,5%	2,5%	2,4%
				Rentabilidad /Patrimonio Promedio (%)	8,3%	20,2%	16,2%	16,3%	15,2%

1	OBJETIVO 1: Alcanzar una cartera en riesgo menor al 4% (CER 5D) y un nivel de cobertura de provisiones sobre cartera en riesgo mayor al 140%
1.1	Mantener seguimiento y control diario de operaciones de Asesores de Negocio.
1.2	Desarrollar estudios de productos de crédito de la competencia (semestralmente).
1.3	Evaluar y fortalecer la fábrica de crédito.
1.4	Supervisar cumplimiento de manual de políticas de crédito - auditoría operativa de crédito
1.5	Evaluar y fortalecer el área de cobranzas
1.6	Evaluar y resolver sobre el castigo de cartera en riesgo
1.7	Revisar la estructura salarial, incentivos y bonos del área de crédito y cobranza hacia la remuneración fija
2	OBJETIVO 2: Lograr una Rentabilidad sobre Activos ROA mayor al 2% y una Rentabilidad sobre Patrimonio ROE mayor al 14,4%
2.1	Reducir los activos inmovilizados.
2.2	Mantener una colocación sana en la cartera nueva.
2.3	Implementar plan de incentivos al ahorro a la vista a los SOCIOS
2.4	Reducir de manera gradual las tasas de los DPF – acorde a mercado.
2.5	Mantener una relación gastos operacionales vs activos no mayor al 7%.

Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)

Elaboración propia

2.2.3. Procesos vinculados al cumplimiento de los objetivos trazados con relación la perspectiva financiera y considerados en la auditoría de gestión

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., existe un conjunto de procesos definidos para asegurar el cumplimiento de las políticas crediticias y de este modo lograr los objetivos relacionados. Estos procesos forman parte del grupo a ser evaluado a través de la auditoría de gestión.

Proceso de análisis y aprobación: La cooperativa dispone de políticas para el análisis de los socios y clientes, a los cuales, es otorgado un crédito. Para reducir los riesgos asociados se cuenta con un Comité de Agencia y un Comité de Crédito Nacional, en el cual, se evalúa planteamientos de otorgamiento de crédito superiores a los 25.000 USD. En este proceso el Analista de Crédito y el Asesor de Crédito representan las figuras determinantes en la efectividad, que se tenga, de allí el análisis estricto que efectuarán.

Tabla 11. Narrativa del procedimiento de análisis y aprobación de créditos

NARRATIVA PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS Y APROBACIÓN		
No.	Responsable	Actividad
1	Analista de Crédito	Recepta la documentación de los socios.
2		Realiza el levantamiento de información socio económico.
3		Armar la carpeta del socio con todos los documentos.
4	Asesor de Crédito	Realiza la validación de la información del socio.
5		Si no está correcto emite informe indicando que la información es errónea.
6		Si esta correcto envía para el análisis.
7	Analista de Crédito	Si no está correcto revisa el Expediente y analiza.
8		Si esta correcta la revisión emite el nuevo análisis con las justificaciones.
9		Si no está correcto rechaza el crédito e informa al socio.
10	Comité de Agencia	Si esta correcto realiza el análisis para aprobar o negar.
11		Acta de Resolución recomendando los créditos (FABRICA DE CRÉDITO).
12		Acta de Resolución recomendando crédito más de 25.000.
13	Comité de Crédito Nacional	Emite Acta de Resolución créditos máximo hasta 25.000.
14		Analiza en reunión
15		Emite Acta de Resolución (Créditos más de USD 25.000 y con excepciones).
16	Analista de Crédito	Informa a los socios la aprobación y condiciones o negación y finaliza el procedimiento.

Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

Proceso de recuperación: En este proceso intervienen Asesor de Crédito, Analista de Crédito, Jefe de Agencia, Jefe de Crédito, Jefe de Negocios y el Jefe de Cobranza. Básicamente, se lleva un control de los créditos vencidos y se plantean acciones con las personas a las que se le otorgó crédito para disponer del pago de las cuotas, esto incluye gestiones como visitas a los socios y acciones de recuperación coordinadas por el jefe de cobranza.

Tabla 12. Narrativa del procedimiento de recuperación de créditos

NARRATIVA PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN		
No.	Responsable	Actividad
1	Asesor de Crédito	Obtiene Base de Datos para vencimientos diarios.
2		Realiza el rutero de visitas a los socios.
3		Realiza las visitas en campo.
4		Llena el rutero de visitas con las promesas de pago.
5		Ingresa en el Core financiero las promesas de pago.
6	Analista de Crédito	Realiza un informe semanal con número de visitas.
7	Jefe de Agencia	Consolida la información de las visitas realizadas.
8	Jefe de Crédito	Realiza un informe consolidado a nivel nacional.
9	Jefe de Negocios	Realiza un informe de crédito y finaliza el procedimiento.
10	Analista de Crédito	Envía base de datos con créditos que pasaron a C1.
11	Asesor de Crédito	Realiza el informe de traslado de cuotas.
12	Jefe de Cobranza	Dispone la gestión de recuperación con su personal.

Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

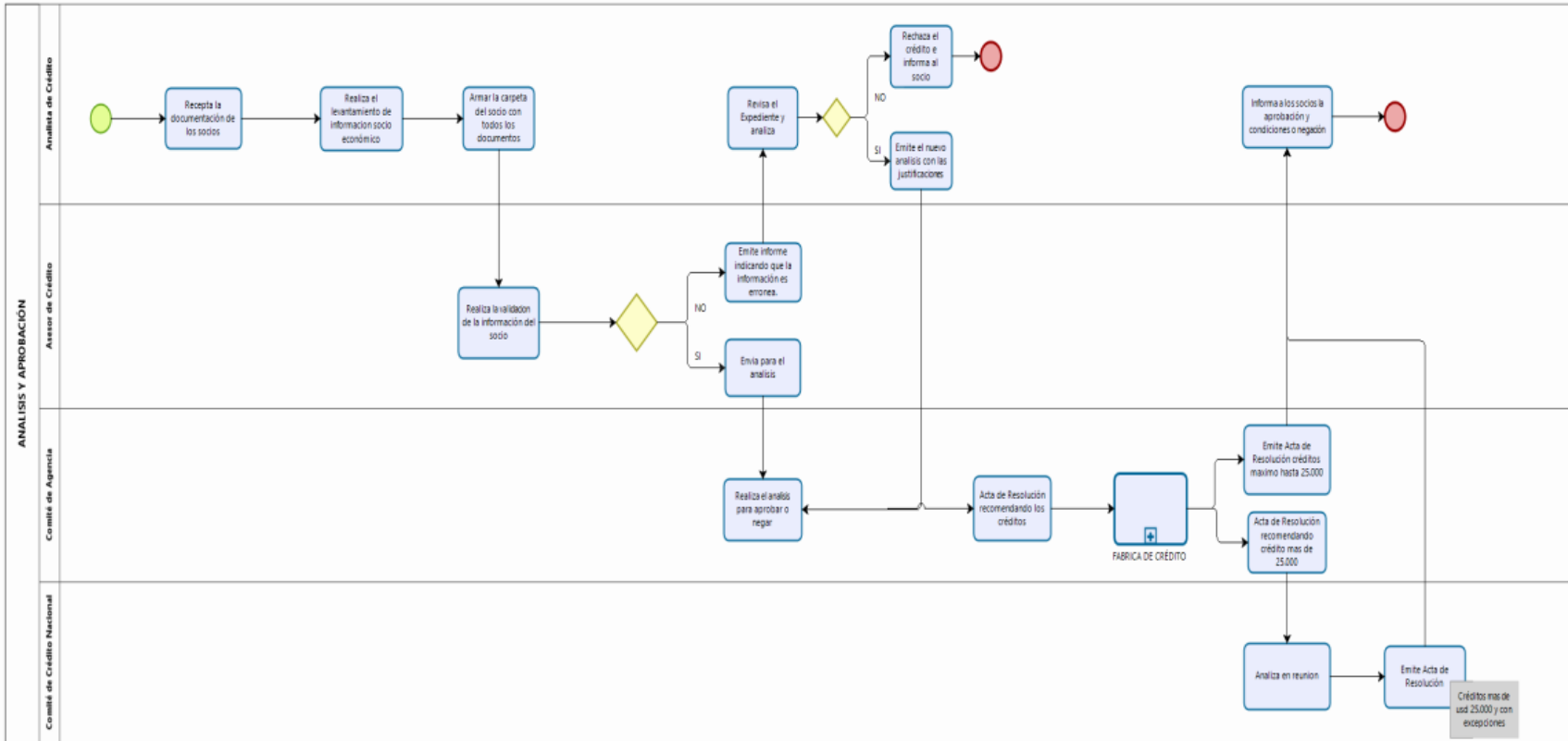
Proceso de seguimiento al crédito: Intervienen como responsable de dicho proceso el Jefe de Negocios, Jefe de Crédito, Jefe de Agencia y el Asesor de Crédito. En este proceso se lleva control de los créditos otorgados mensualmente, además, se desarrollan seguimientos periódicos por lo general semanalmente. De este surge un informe general de gestión.

Tabla 13. Narrativa del procedimiento de seguimiento de los créditos

NARRATIVA PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO AL CRÉDITO		
No.	Responsable	Actividad
1	Asesor de Crédito	Obtiene base de datos de los créditos otorgados cada fin de mes.
2		Realiza la planificación de visitas semanales.
3		Realiza la visita a los socios.
4		Llena el registro diariamente (Seguimiento mensual a la inversión del crédito).
5		Emite informe semanal.
6	Jefe de Agencia	Realiza informe consolidado mensual.
7	Jefe de Crédito	Tabula estos informes para armar base de datos y verifica el cumplimiento de los seguimientos (En Excel).
8		Informe consolidado de novedades.
9	Jefe de Negocios	Realiza un informe general de Crédito.

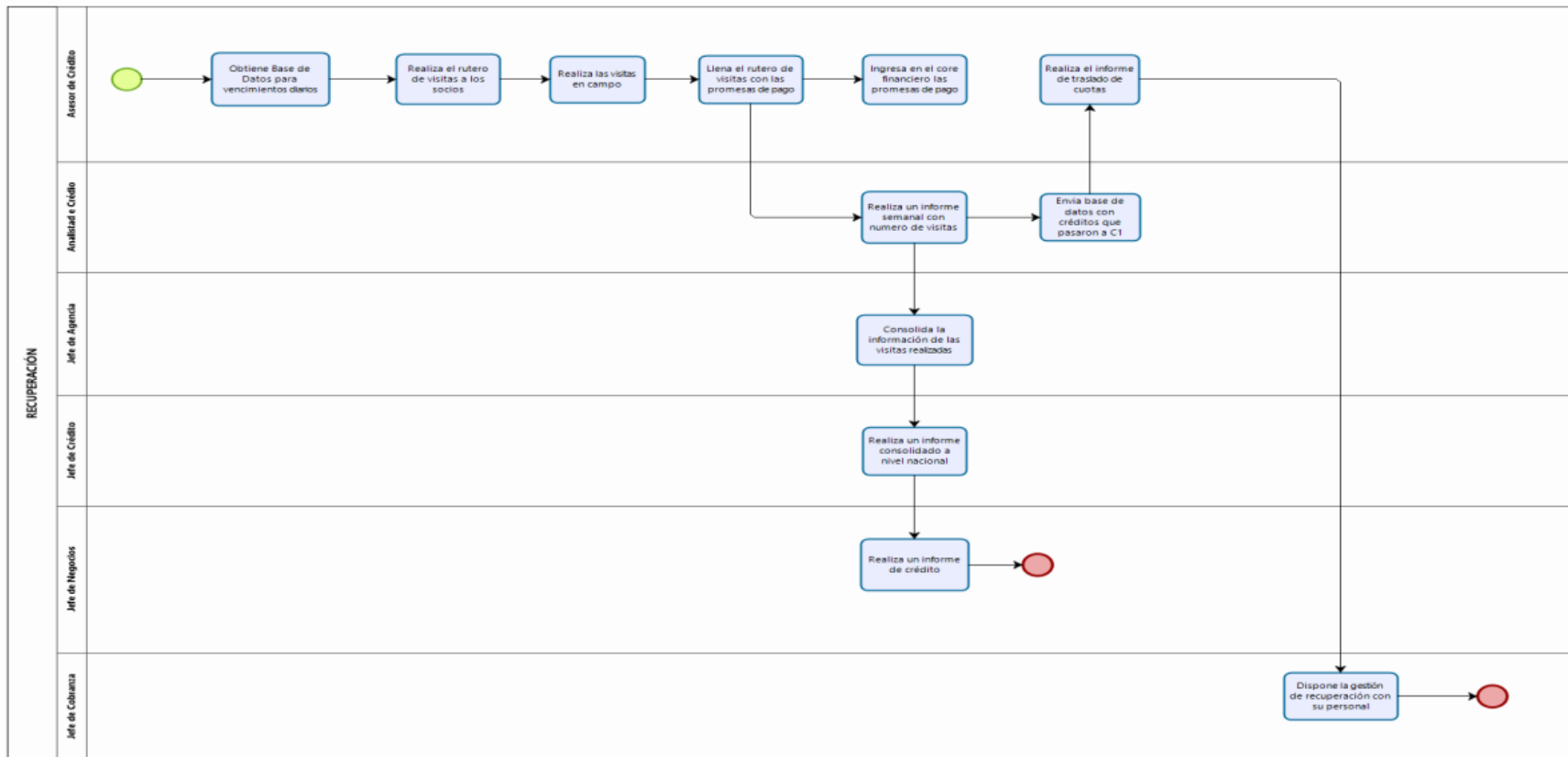
Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

Figura 13. Flujograma del proceso de análisis y aprobación de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.



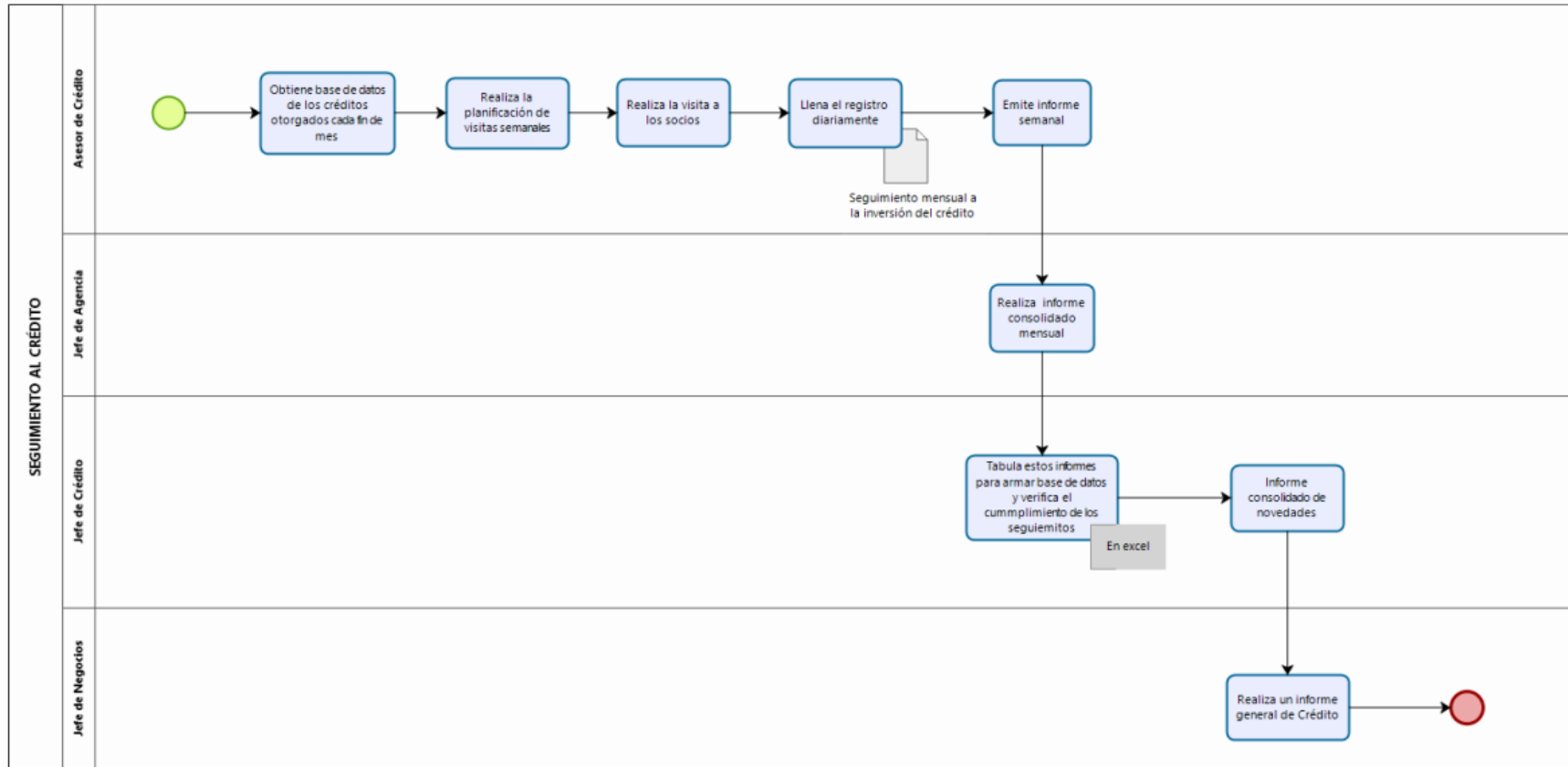
Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

Figura 14. Flujograma del proceso de recuperación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.



Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

Figura 15. Flujograma del proceso de seguimiento al crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.



Fuente: Tomado de (Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)
Elaboración propia

CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Propuesta de la investigación

3.1.1. Tema de investigación

Auditoría de Gestión a la perspectiva financiera del año 2020 a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

3.1.2. Institución

Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

3.1.3. Logotipo



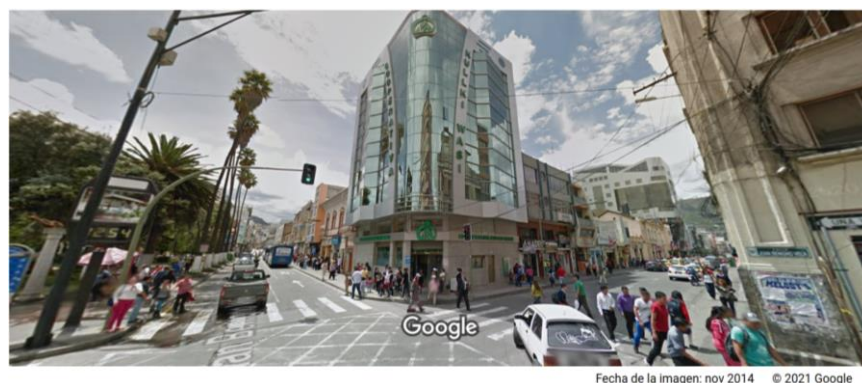
3.1.4. Página Web

www.kullkiwasi.com.ec

3.1.5. Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, localizada su matriz en el centro de la ciudad en la avenida Juan Benigno Vela y Martínez esq.

Figura 16 Mapa de Ubicación de la Cooperativa






Fuente: Google maps

3.1.6. Productos Financieros y No Financieros



Productos de Ahorro

Kullki Ahorro a la vista 	Kullki Cuenta Amiga la Hormiguita 
Kullki Ahorro a Domicilio 	Kullki Plan Ahorro Plus 
Kullki Corporativo Ahorro más 	

Productos de Crédito

Kullki Credi Efectivo Productivo 	Kullki Credi Consumo 
Kullki Credi Inversión 	Kullki Credi Auto 

Productos de Depósito a Plazo Fijo

 <p>INVERSIÓN VERDE a 360 días</p>	 <p>INVERSIÓN ORO a 720 días</p>
--	---

Productos No Financieros



3.1.7. Período de ejecución

El período de ejecución, se realiza a la perspectiva financiera del año 2020. La auditoría y evaluación, se hace referencia al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa en el mes de mayo de 2021.

3.1.8. Justificación

El presente trabajo de investigación permite evaluar e identificar las debilidades en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera, como la determinación del cumplimiento del Plan Estratégico institucional, para lo cual, se presenta los resultados de las evaluaciones de riesgo y de control mediante un informe de gestión que contiene el análisis, además, conclusiones y recomendaciones.

3.1.9. Objetivo General

Realizar una auditoría de gestión a la perspectiva financiera del año 2020 a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

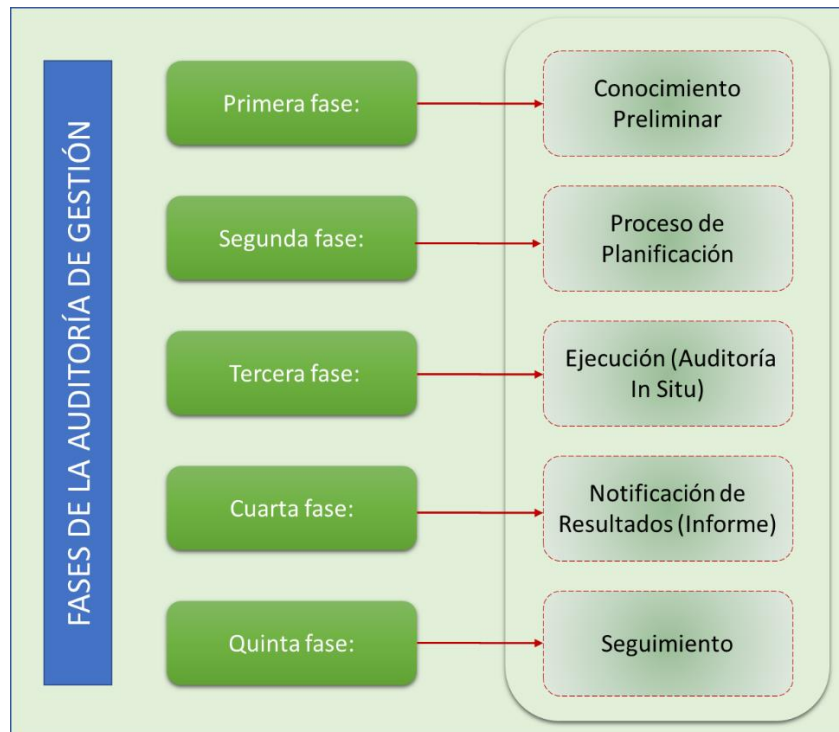
3.1.10. Objetivos Específicos

- Analizar el giro del negocio y determinación de riesgos en la gestión a la perspectiva financiera.
- Evaluar la calidad de la cartera sostenible con base al cumplimiento de la rentabilidad.
- Determinar el cumplimiento de los indicadores de gestión.

3.1.11. Metodología para desarrollar la Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

El proceso de la auditoría de gestión a la perspectiva financiera del año 2020 a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., parte del cumplimiento de un conjunto de fases que son básicas, las cuales, se diagraman, a continuación:

Figura 17. Metodología a seguir en la auditoría de gestión al crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.




Fuente: Elaboración propia



PRIMERA FASE: CONOCIMIENTO PRELIMINAR



Consiste en el primer contacto, que se establece entre el comité designado para realizar la auditoría con el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., la ejecución de esta actividad permite que el equipo conformado por los auditores observe el desarrollo de los procesos y actividades de la entidad financiera en estudio, de esta manera es posible identificar las áreas críticas que serán sujetas a la auditoría.

 PROGRAMA DE AUDITORÍA ETAPA PRELIMINAR Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.			
N°	Procedimiento	Desarrollado por	Referencia P/T
1	Carta de autorización para la entrega de documentos	SMGG	P 1.1
2	Carta de notificación de inicio de auditoría	SMGG	P 1.2
3	Carta de compromiso del grupo del auditor	SMGG	P 1.3
4	Descripción integral de la empresa auditar (conocimiento preliminar)	SMGG	P 1.4
5	Bases legales que rigen las operaciones de la cooperativa	SMGG	P 1.5
6	Organigrama	SMGG	P 1.6
7	FODA	SMGG	P 1.7
8	Plan Operativo Anual (POA)	SMGG	P 1.8

1- Emisión de Carta de compromiso del grupo del auditor

Este documento le otorga al equipo de auditoría la facultad y autorización para efectuar el examen, esta carta de compromiso, se fundamenta entre el acuerdo convenido por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., y el equipo auditor, además, en el referido documento, se encuentran los objetivos que constituyen la auditoría, así como el lapso de tiempo estimado que lleva el proceso; conjuntamente con la segregación de funciones, el alcance, el tiempo de revisión, también, los compromisos y obligaciones por parte de los auditores internos y el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Por consiguiente, el equipo de auditoría considerado como parte de la fase de planeación del trabajo a ejecutar, establece un acuerdo control con el auditado, en cuanto a la auditoría, el cual, se realiza a través de este documento de compromiso que describe la naturaleza del trabajo, el alcance, la responsabilidad que tienen las personas de la auditoría, y el plazo de tiempo estimado para entregar el informe con las observaciones encontradas.

2- Proceso inicial de notificación

En este proceso el personal encargado de la auditoría informa a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., sobre la iniciación de las actividades de control, en tal sentido, todo el personal de la cooperativa tiene conocimiento acerca del contenido en el examen, asimismo de la disposición que tendrán para proporcionar la información requerida por los auditores.

P1.1



Unidos somos fuertes..



Ambato, 23 de abril de 2021.

Yo, Mgs. Juan Manuel Andagana Gualo con C.I. 1802078574, Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda., autorizo.

Al Ing. Geovanny Gregorio Sailema Masaquiza con C.I. 1803827441, estudiante de la MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA Con Mención: Riesgos Operativos y Financieros de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, el cual realizará una AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL AÑO 2020, como tema de tesis, para lo cual mi representada entregará la información necesaria para la realización de la auditoria.

Atentamente.



Mgs. Juan Manuel Andagana
GERENTE GENERAL
COAC KULLKI WASI LTDA.

NOTIFICACIÓN**P1.2**

Ambato; 26 de abril de 2021

Mgs. Andagana Juan Manuel

GERENTE GENERAL COAC KULLKI WASI LTDA.

Su despacho.

Considerando:

Mediante la presente, me dirijo a usted con el fin de notificarle, que se da inicio a la **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL AÑO 2020 A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA”**, que cuenta con un período de duración equivalente a 30 días, en este mismo sentido solicito su valiosa colaboración.

Los objetivos de la Auditoría son los siguientes:

- a) Diagnosticar los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos operacionales para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
- b) Contrastar indicadores para la evaluación de la gestión a la perspectiva financiera del plan operativo del año 2020 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Atentamente,



Ing. Sailema Geovanny**JEFE DE EQUIPO AUDITOR**



P1.3

CARTA DE COMPROMISO

Sres. Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Por medio de la presente, se establecen los estatutos para el desarrollo de la “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL AÑO 2020 A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA**”, dentro de, los cuales, destacan los términos y condiciones que, a continuación, se presentan:

1. **Objetivo del examen.** La “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL AÑO 2020 A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA**”, es desarrollada en concordancia al cumplimiento de los objetivos siguientes:
 - a) Diagnosticar los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos operacionales para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
 - b) Contrastar indicadores para la evaluación de la gestión a la perspectiva financiera del plan operativo del año 2020 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

2. **Responsabilidades.** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.” tiene la responsabilidad de:
 - a) Suministrar al equipo de la auditoría la información pertinente y oportuna; requerida para llevar a cabo la auditoría.
 - b) Garantizar que la información entregada al equipo de la auditoría sea veraz.

Por su parte el equipo de auditoría es responsable de:

- a) El cumplimiento de los objetivos propuestos para el desarrollo del proceso de auditoría de gestión.

- b) La privacidad y confidencialidad sobre la información proveída por la entidad financiera “Kullki Wasi Ltda.”.
3. **Alcance de la auditoría.** El proceso de auditoría cuenta con un tiempo de duración de (30) días, donde, se incluye la presentación del informe final de la auditoría, con fecha de inicio 01 de mayo finaliza el 02 de junio de 2021; de igual manera serán evaluadas las actividades realizadas por la COAC “Kullki Wasi Ltda.” que corresponden al período 2020, de acuerdo a la normativa de auditoría, que se encuentra en vigencia.
4. **Comité de Auditoría.** Este comité está conformado por:
- Supervisor de Auditoría** Ing. Sailema Geovanny
- Jefe de equipo y operativa** Lcda. Tisalema Lidia
5. **Confidencialidad.** Toda la información proporcionada por la “**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.**” al comité a cargo de la auditoría, serán utilizada con el mayor nivel de sigilo, por lo cual, deben dar buen uso de la data conferida para fines únicamente académicos.
6. **Remuneración.** El proceso de auditoría en cuestión no demanda costos honorarios; debido a que representa un estudio de tipo investigativo.

Como constancia de lo estipulado, suscriben al 26 de abril de 2021



Mgs. Andagana Juan Manuel
Gerente General
Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.,



Ing. Sailema Geovanny
Auditor Supervisor



P1.4

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

KULLKI WASI LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 MAYO AL 02 JUNIO

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

1. DATOS DE LA ENTIDAD FINANCIERA

Razón Social: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

RUC: 1891710255001

Representante legal: Mgs. Andagana Juan Manuel

Dirección: Juan B. Vela y Martínez (Esquina), Ambato 180150

Actividad económica principal: Intermediación Financiera

Teléfono: (03) 373-1100

Correo electrónico: coackw@kullkiwasi.com.ec

Los inicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., corresponden al año 2002, la cual, nace mediante la iniciativa que tuvo un conjunto de dirigentes pertenecientes a las comunidades de Salasaca, Chibuleo y Pilahuin; quienes impulsaron la conformación de dicha entidad financiera. El origen de su nombre proviene del vocablo local que en la traducción significa “casa de dinero”.

2. MISIÓN

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Intercultural que fortalece la calidad de vida, fomentando el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

3. VISIÓN

Ser una institución innovadora, reconocida, y con enfoque de calidad.

4. VALORES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., posee valores integrados, los cuales, fortalecen de manera ética el funcionamiento y óptimo desarrollo de la entidad financiera, entre, los cuales, destacan:

- **Solidaridad.** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi fomenta el desarrollo y crecimiento de sus socios.
- **Compromiso.** Kullki Wasi cuenta con un equipo de trabajo que no solo está centrado en cumplir con sus obligaciones; sino que, además, están dispuestos en todo momento a brindar bienestar común.
- **Pasión.** Esta entidad financiera ama y disfruta lo que hace, porque su propósito es ayudar a crecer.
- **Respeto.** Difunden las buenas costumbres, cuyo objetivo es crear un ambiente de trabajo agradable.

5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., proviene directamente de sus socios y clientes mediante depósitos de corto, mediano y largo plazo, así como de depósitos a plazo fijo.

6. SERVICIOS QUE BRINDA LA COAC KULLKI WASI LTDA.,

Además, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ofrece una variada gama de productos y servicios asociados al ahorro, que pone a disposición de sus socios cuentas de ahorro a la vista, ahorro programado, ahorro a domicilio, y cuenta amiga “la hormiguita” para la comunidad infantil. De este modo, promueve en los niños una cultura de ahorro desde edades tempranas. En cuanto al otorgamiento de créditos, la organización financiera brinda a su cartera de socios una variedad de alternativas que varían desde créditos quirografarios, credi ahorro, credi auto, credi efectivo, credi inversión, entre otros.

Esta entidad financiera adicionalmente tiene a disposición de sus socios y clientes diversas alternativas para cumplir con el pago de servicios tales como, internet, luz, agua, recargas, pago de impuestos ante el SRI, pago de IESS, etc.

P1.5



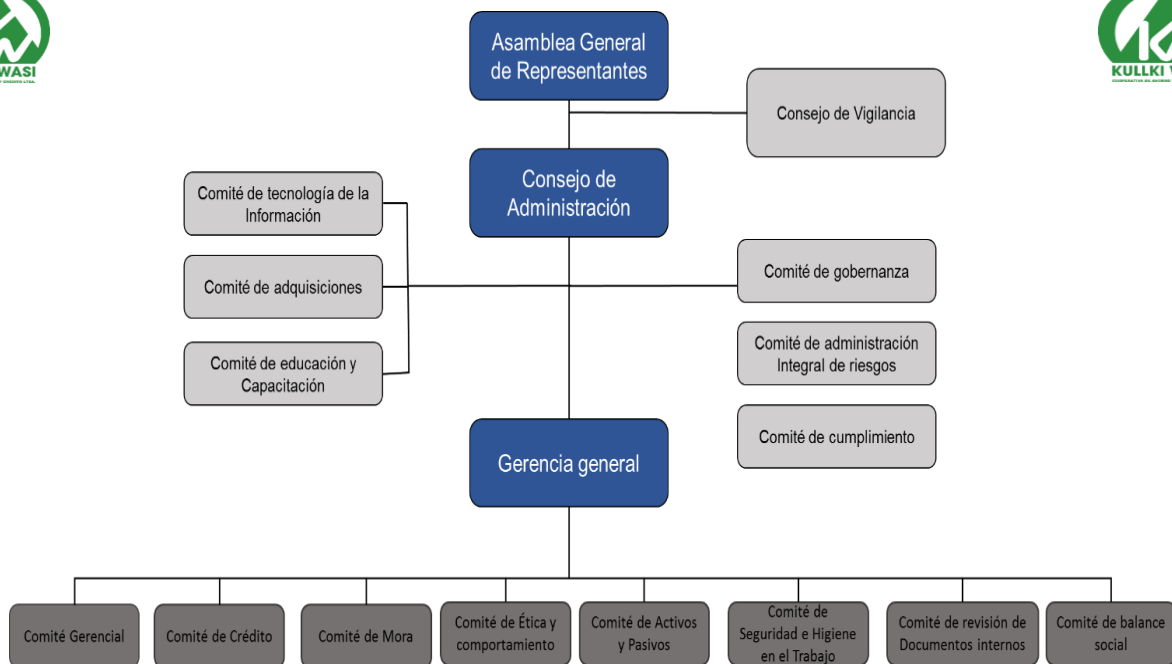
7. BASES LEGALES QUE RIGEN LAS OPERACIONES DE LA COOPERATIVA

La entidad financiera tiene como bases legales las referidas, a continuación:

- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.
- Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

8. ORGANIGRAMA

P1.6



9. ANALISIS FODA

P1.7



Tabla 14 FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal altamente capacitado en materia financiera y bancaria. ▪ Incremento de captación de socios. ▪ Liquidez. ▪ Estandarizado manejo de cartera. ▪ Catálogo variado de productos y servicios ▪ Mecanismos innovadores para la captación de socios y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias del Estado en cuanto al impulso del sector cooperativo financiero. ▪ Planes de reactivación económica post Covid-19 por parte del Estado para impulsar el emprendimiento. ▪ Aumento de la tendencia de socios y clientes en la adquisición de créditos para financiamientos en materia de salud y educación. ▪ Incremento de la confianza de la población hacia el segmento cooperativo financiero. ▪ Cierre de cooperativas por medidas de la SEPS ▪ Convenios estratégicos con instituciones públicas y privadas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataformas tecnológicas insuficientes para el manejo e interacción de datos con los socios. ▪ Procesos con actividades poco claras. ▪ Dificultad en el proceso de comunicación e intercambio de la información. ▪ Niveles significativos de morosidad en la cartera de crédito. ▪ Vulnerabilidad en los planes de contingencia ▪ Reglamentos y políticas desactualizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de competidores tras el impulso de la SEPS y entidades absorbentes. ▪ Efectos asociados a eventos adversos, como el Covid-19. ▪ Desleal competencia por parte de otras cooperativas financieras. ▪ Políticas financieras vinculadas al gobierno de turno. ▪ Falta de cultura de pago oportuno por parte de los socios. ▪ Descenso en la intención de ahorro por parte de los ciudadanos.

Fuente: Elaboración propia.

10. PLAN OPERATIVO ANUAL

P1.8

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. 		POA 2020	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS/ ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES		REVISIÓN DIC 2020	META /MEDIO VERIFICACIÓN
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO TOTAL POA 2020		86.05	Avanzada en su ejecución
1	OBJETIVO 1: Alcanzar una cartera en riesgo menor al 4% (CER 5D) y un nivel de cobertura de provisiones sobre cartera en riesgo mayor al 140%	87.49	Avanzada en su ejecución
1.1	Mantener seguimiento y control diario de operaciones de Asesores de Negocio.	80.00	E.P
1.2	Desarrollar estudios de productos de crédito de la competencia (semestralmente).	90.00	A.E
1.3	Evaluar y fortalecer la fábrica de crédito.	97.50	F.I
1.4	Supervisar cumplimiento de manual de políticas de crédito - auditoría operativa de crédito	97.00	F.I
1.5	Evaluar y fortalecer el área de cobranzas	97.20	F.I
1.6	Evaluar y resolver sobre el castigo de cartera en riesgo	60.00	E.P
1.7	Revisar la estructura salarial, incentivos y bonos del área de crédito y cobranza hacia la remuneración fija	90.70	A.E
2	OBJETIVO 2: Lograr una Rentabilidad sobre Activos ROA mayor al 2% y una Rentabilidad sobre Patrimonio ROE mayor al 14,4%	88.80	Avanzada en su ejecución
2.1	Reducir los activos inmovilizados.	97.69	F.I
2.2	Mantener una colocación sana en la cartera nueva.	96.00	A.E
2.3	Implementar plan de incentivos al ahorro a la vista a los SOCIOS	55.00	E.P
2.4	Reducir de manera gradual las tasas de los DPF – acorde a mercado.	97.00	F.I
2.5	Mantener una relación gastos operacionales vs activos no mayor al 7%.	98.29	F.I
3	OBJETIVO 3: Incrementar las captaciones en al menos \$ 16 millones en el período 2019	89.01	Avanzada en su ejecución
3.1	Revisar las condiciones de los productos de captaciones.	99.00	F.I
3.2	Relanzar el producto de ahorro programado.	70.34	E.P
3.3	Implementar planes de marketing anuales	80.00	E.P
3.4	Desarrollar plan de reactivación de cuentas	96.20	A.E
3.5	Implementar plan de captaciones con metas por empleado	98.50	F.I
3.6	Implementar plan de monitoreo y mejora del servicio de cajeros automáticos y tarjeta de débito	90.00	A.E
4	OBJETIVO 4. Incrementar la satisfacción de los clientes, atendiendo sus requerimientos de crédito en menos de 3 días y resolviendo el 100% de las quejas en menos de 72 horas.	78.16	Ejecutada parcialmente
4.1	Revisar los procesos e innovar los productos de crédito.	98.00	F.I
4.2	Evaluar funcionamiento del Comités de Crédito en oficinas y general	100.00	F.I

4.3	Implementar línea de crédito precalificada para clientes "VIP A1".	95.71	A.E
4.4	Desarrollar proyecto de digitalización de documentos.	80.00	A.E
4.5	Implementar gestión de crédito en celular y web on line.	80.00	A.E
4.6	Implementar proceso de tramitación de quejas y reclamos	50.00	I.E
4.7	Implementar procesos de evaluación de satisfacción de clientes	100.00	F.I
4.8	Implementar proyecto de digitalización de documentos crediticios	80.00	A.E
4.9	Ejecutar reubicación de cajeros existentes y establecer plan de adquisición de nuevos cajeros	97.87	F.I
5	OBJETIVO 5. Fortalecer el sistema de control interno, con 100% de los procesos críticos levantados y controlados.	95.43	Avanzada en su ejecución
5.1	Promover/Fortalecer la cultura de control interno de las operaciones.	95.40	A.E
5.2	Implementar las herramientas de gestión integral de riesgos	98.00	F.I
5.3	Fortalecer esquema de gobernabilidad: participación de los directivos.	100.00	F.I
5.4	Mantener actualización y socialización de manuales y reglamentos.	98.00	F.I
5.5	Fortalecer área de control interno: implementar auditorías metodológicas de crédito y captaciones.	95.00	A.E
5.6	Fortalecer los procesos de control de prevención de lavado de activos	86.18	A.E
6	OBJETIVO 6. Tecnología: Implementar servicios transaccionales on line con un nivel de incorporación del 100% de los clientes internos, 5% de los socios activos y realizando un promedio de 2 transacciones por mes.	73.95	Ejecutada parcialmente
6.1	Implementar Servicios de consulta y transaccionalidad online y celular	80.38	E.P
6.2	Implementar pago de servicios básicos a través de la ventanilla móvil	80.38	E.P
6.3	Implementar proyecto de billetera digital o móvil	30.00	I.P
6.4	Garantizar la continuidad de operaciones financieras	99.00	E.P
6.5	Desarrollar procesos de auditoría informática orientada a los controles del core financiero	80.00	E.P
7	OBJETIVO 7. Fortalecer las competencias del personal: al menos el 50% del personal de apoyo tendrá título profesional de tercer nivel al 2020. Al menos el 80% del personal de negocios tendrá título profesional al 2021.	89.50	Avanzada en su ejecución
7.1	Disponer de plan anual de capacitación e inducción.	100.00	F.I
7.2	Implementar plan de evaluación al desempeño.	79.00	E.P
7.3	Revisar asignación de cargos según perfil del personal.	99.00	F.I
7.4	Implementar planes de mejora de clima laboral y bienestar social y familiar.	80.00	A.E

		PARAMETROS
Elaborado:	FIRMA:	N.I: No iniciada 0% F.A: Fase de análisis 1% - 20% I.P: Iniciada y en proceso 21% - 50% E.P: Ejecutada parcialmente 51% - 80% A.E: Avanzada en su ejecución 81% - 96% F.I: Finalizada e implementada 97% - 100%
Fecha:		
Revisado:	FIRMA:	
Fecha:		
Aprobado:	FIRMA:	
Fecha:		



SEGUNDA FASE: PROCESO DE PLANIFICACIÓN




En esta segunda fase, se encuentra contemplada la planificación, la cual, permite al personal responsable de la auditoría determinar y demarcar las áreas a ser evaluadas, para ello, el sistema de control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., debe someterse a un examen, con el propósito de conocer que los mecanismos de control implementados sean eficientes y capaces de prevenir posibles errores, seguidamente, se establecerán los programas de la auditoría a ser aplicados en la tercera fase, estos coincidirán con los objetivos planteados en el examen, también, con los procedimientos necesarios para obtener evidencias.

P2

			
PROGRAMA DE AUDITORÍA			
ETAPA PLANIFICACIÓN			
Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.			
N°	Procedimiento	Desarrollado por	Referencia P/T
1	Objetivos y estrategias de auditoría	SMGG	P 2.1
2	Memorándum de planificación	SMGG	P 2.2

P2.1

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.	
AUDITORÍA DE GESTIÓN TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 MAYO AL 02 JUNIO		
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE AUDITORÍA		
OBJETIVOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el sistema de control interno aplicado por la entidad financiera. • Comprobar el cumplimiento de las normativas legales dispuestas en la cooperativa. • Realizar cada una de las fases de la auditoría con la utilización de métodos y procedimientos pertinentes, a fin de conseguir suficientes evidencias. • Desarrollar el informe de auditoría de gestión, se consideran los comentarios, las conclusiones y sugerencias para los hallazgos obtenidos. 		
ESTRATEGIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el marco normativo y legal que controla las actividades llevadas a cabo por la entidad financiera. • Emplear los cuestionarios de control interno sobre los departamentos más críticos de la cooperativa. • Identificar cada uno de los riesgos en las unidades evaluadas. • Hallar y recolectar evidencias pertinentes. 		



Mgs. Andagana Juan Manuel

Gerente General

Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.,



Ing. Sailema Geovanny

Auditor Supervisor



AUDITORÍA DE GESTIÓN
TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 MAYO AL 02 JUNIO

P2.2

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN

Fecha: 26 de mayo de 2021

a) NOMBRE DE LA AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL AÑO 2020 A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

b) OBJETIVOS.

Los objetivos de la auditoría de gestión están dispuestos a:

- Revisar el sistema de control interno aplicado por la entidad financiera.
- Comprobar el cumplimiento de las normativas legales dispuestas en la cooperativa.
- Realizar cada una de las fases de la auditoría con la utilización de métodos y procedimientos pertinentes, a fin de conseguir suficientes evidencias.
- Desarrollar el informe de auditoría de gestión, se consideran los comentarios, las conclusiones y sugerencias para los hallazgos obtenidos.

c) ESTRATEGIAS.

- Verificar el marco normativo y legal que controla las actividades llevadas a cabo por la entidad financiera.
- Emplear los cuestionarios de control interno sobre los departamentos más críticos de la cooperativa.
- Identificar cada uno de los riesgos en las unidades evaluadas.
- Hallar y recolectar evidencias pertinentes.

d) ALCANCE.

El proceso de auditoría a efectuarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., tiene un período de alcance desde el 01 de mayo al 02 de junio de 2021.

e) COMITÉ DE AUDITORÍA.

El comité de la auditoría de gestión está conformado por:

Ing. Sailema Geovanny SUPERVISOR DE AUDITORÍA

Lcda. Tisalema Lidia JEFE DE EQUIPO Y OPERATIVO

f) TIEMPO DE LA AUDITORÍA.

El proceso de auditoría a efectuarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., cuenta con una duración equivalente a treinta (30) días, incluye la presentación del informe final de la auditoría de gestión, el cual, inicia el 01 de mayo y culmina el 02 de junio de 2021.

g) PERÍODO DE INTERVENCIÓN.

Carta de contratación	26 de abril de 2021
Carta compromiso	26 de abril de 2021
Notificación	26 de abril de 2021
Fase inicial del trabajo de campo	01 de mayo de 2021
Fase final del trabajo de campo	28 de mayo de 2021
Revisión del borrador correspondiente al informe final	29 de mayo de 2021
Presentación del informe final	02 de junio de 2021

h) IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA.

Razón Social: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

RUC: 1891710255001

Representante legal: Mgs. Andagana Juan

Dirección: Juan B. Vela y Martínez (Esquina), Ambato 180150

Actividad económica principal: Intermediación Financiera

Teléfono: (03) 373-1100

Correo electrónico: coackw@kullkiwasi.com.ec

Los inicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., corresponden al año 2002, la cual, nace mediante la iniciativa que tuvo un conjunto de dirigentes pertenecientes

a las comunidades de Salasaca, Chibuleo y Pilahuin; quienes impulsaron la conformación de dicha entidad financiera. El origen de su nombre proviene del vocablo local que en la traducción significa “casa de dinero”.

BASES LEGALES

La entidad financiera tiene como bases legales las referidas, a continuación:

- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.
- Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

MISIÓN

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Intercultural que fortalece la calidad de vida, fomentando el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

VISIÓN

Ser una institución innovadora, reconocida, y con enfoque de calidad.

VALORES

La COAC Kullki Wasi Ltda., posee valores integrados, los cuales, fortalecen de manera ética el funcionamiento y óptimo desarrollo de la entidad financiera, entre, los cuales, destacan:

- Solidaridad. La COAC Kullki Wasi fomenta el desarrollo y crecimiento de sus socios.
- Compromiso. Kullki Wasi cuenta con un equipo de trabajo que no solo está centrado en cumplir con sus obligaciones; sino que, además, están dispuestos en todo momento a brindar bienestar común.
- Pasión. Esta entidad financiera ama y disfruta lo que hace, porque su propósito es ayudar a crecer.
- Respeto. Difunden las buenas costumbres, cuyo objetivo es crear un ambiente de trabajo agradable.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento de la COAC Kullki Wasi Ltda., proviene directamente de sus socios y clientes mediante depósitos de corto, mediano y largo plazo, así como de depósitos a plazo fijo.

DIRECTIVOS PRINCIPALES

Presidente del Consejo de Administración	Mgs. Caluña Tupac
Presidente del Consejo de Vigilancia	Ing. Chango Martha
Gerente General	Mgs. Andagana Juan Manuel
Jefe Administrativo Financiero	Dr. Aucanshala Luis
Jefe de Negocios	Mgs. Jiménez Guillermo
Responsable de riesgos	Ing. Chaquinga Lorena
Auditor Interno	Ing. Sailema Geovanny
Oficial de Cumplimiento	Mgs. Lligalo Ángel

DEPARTAMENTOS A EVALUAR

- Departamento de Negocios.

APROBADO POR:

ELABORADO POR:



Mgs. Andagana Juan Manuel

Gerente General

Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.,



Ing. Sailema Geovanny


Auditor Supervisor



TERCERA FASE: EJECUCIÓN (AUDITORÍA IN SITU)

Comprende la realización de la auditoría. Su propósito radica en verificar a través de contraste in situ; que la información recopilada en la fase de pre-auditoría sea veraz, esta engloba los sistemas de gestión de la cooperativa, en esta fase, se evalúan los aspectos tanto débiles como fuertes y, se fortalecen las discordancias encontradas entre las evidencias y los requisitos exigidos por ley.

P3

 <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">ETAPA EJECUCIÓN</p> <p style="text-align: center;">Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.</p>			
N°	Procedimiento	Desarrollado por	Referencia P/T
1	Programa de ejecución de auditoría	SMGG	P 3.1
2	Cuestionario de control interno	SMGG	P 3.2
3	Evaluación cuestionario de control interno	SMGG	P 3.3
4	Análisis de los indicadores de gestión del plan operativo anual del área de negocios	SMGG	P 3.4

P3.1



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 ABRIL AL 05 DE MAYO DE 2021

PROGRAMA DE AUDITORÍA

DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS

DESCRIPCIÓN	REALIZADO POR	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de cumplimiento en cuanto a atribuciones y responsabilidades cumplidas por el departamento de carteras de créditos Evaluar la eficacia y eficiencia en el desempeño de las actividades en el departamento de carteras de créditos. Sugerir recomendaciones que contribuyan a mejorar los servicios ofrecidos por la cooperativa. 		
PROCEDIMIENTOS		
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar cuestionario de control interno al equipo que desempeña actividades en el área de carteras de créditos. 	SMGG.	05/04/21
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el sistema de control interno aplicado por el personal del departamento de carteras de créditos. 	SMGG.	05/04/21
REALIZADO POR: Saillema G.	REVISADO POR: Saillema G.	FECHA: 05/04/21



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN


TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 ABRIL AL 05 DE MAYO DE 2021

PROGRAMA DE AUDITORÍA

DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS

DESCRIPCIÓN	REALIZADO POR	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar fichas resumen de los principales hallazgos. 	SMGG.	05/04/21
<ul style="list-style-type: none"> • Emplear indicadores de gestión para comprobar el nivel de eficacia y eficiencia existente en el desarrollo de las actividades. 	SMGG.	13/04/21
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar otros procedimientos que sean considerados oportunos. 		
REALIZADO POR: Sailema G.	REVISADO POR: Sailema G.	FECHA: 05/04/21

P3.2

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.					
AUDITORÍA DE GESTIÓN TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 ABRIL AL 05 DE MAYO DE 2021					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS					
PREGUNTAS	RESPUESTAS		C.T	P.T	OBSERVACIÓN
	SI	NO			
1. ¿Se cuentan con instrumentos de gestión, como manuales de control interno, manuales de funciones, manual de procedimientos, y planificación estratégica?	X		7	10	No se cuenta con manuales de control interno
2. ¿El personal de la cooperativa conoce los objetivos, visión, misión y políticas de la entidad financiera?		X	0	10	Solo algunos empleados conocen las políticas
3. ¿Los miembros de la junta directiva son elegidos por los socios de la cooperativa?	X		10	10	De acuerdo al Acta de constitución y Reglamento interno
4. ¿Existen planes que apoyen al desarrollo social?	X		10	10	Plan operativo anual
5. ¿Está permitida la inserción de nuevos socios a la entidad financiera?	X		10	10	Por medio de la atención a los clientes
6. ¿Existen registros y codificaciones de los activos fijos de la cooperativa?		X	10	10	Solo de algunos
REALIZADO POR: Sailema G.		REVISADO POR: Sailema G.		FECHA: 05/04/21	


COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 ABRIL AL 05 DE MAYO DE 2021
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS		C.T	P.T	OBSERVACIÓN
	SI	NO			
7. ¿Se han implementado planes en materia de bienestar social y educación?	X		10	10	De impulso de capacitación académica para los socios, empleados y comunidad en general
8. ¿Existen recursos, opciones para financiar los procesos de capacitación y formación académica?	X		10	10	
9. ¿Los miembros de la junta directiva efectúan las reuniones en los lapsos establecidos?	X		7	10	De acuerdo a los plazos establecidos
10. ¿Los valores mínimos de aportaciones por parte de los socios están establecidos?	X		10	10	Equivalente a 20 dólares
11. ¿La cooperativa cuenta con un auditor interno?	X		10	10	Tal como lo estipula la Ley de Economía Popular y Solidaria
12. ¿Existen planes de mantenimiento a los equipos de oficina, así como a las instalaciones de la entidad?		X	10	10	La entidad cuenta con técnicos para esta actividad
13. ¿Se ha desarrollado en la cooperativa controles administrativos, económicos y financieros?	X		10	10	Si, se reportan indicadores de forma mensual y anual
TOTAL			114	130	
REALIZADO POR: Sailema G.		REVISADO POR: Sailema G.		FECHA: 05/04/21	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 ABRIL AL 05 DE MAYO DE 2021

EVALUACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS

1. ESTIMACIÓN

Calificación Total (CT)= 114 $CP = \frac{CT}{PT} \times 100$ $CP = \frac{114}{130} \times 100$

Ponderación Total (PT)= 130

Calificación Porcentual (CP)= 87% $CP = 87\%$

Cálculo del nivel de Riesgo

Nivel de Riesgo (NR)= 100% - CP

Nivel de Riesgo (NR)= 100% - 87%

Nivel de Riesgo (NR)= 13%

2. NIVELES DE RIESGO

CONFIANZA BAJA	CONFIANZA MODERADA	CONFIANZA ALTA
15-50%	51-75%	76-95%
RIESGO ALTO	RIESGO MEDIO	RIESGO BAJO

REALIZADO POR:


Sailema G.

REVISADO

POR: Sailema
G.

FECHA: 05/04/21

P3.3

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.		
AUDITORÍA DE GESTIÓN		
TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 ABRIL AL 05 DE MAYO DE 2021		
EVALUACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS		
3. CONCLUSIONES		
<p>De acuerdo a lo obtenido mediante el Cuestionario de Control Interno aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se pudo identificar que los niveles tanto de riesgo como de confianza, se encuentran en un rango de riesgo bajo, causado por falencias tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Debilidades del manual del gestión y control interno B) Escasa propagación de elementos institucionales y su filosofía C) Plan de reuniones con niveles de incumplimiento 		
REALIZADO POR: Sailema G.	REVISADO POR: Sailema G.	FECHA: 05/04/21


COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 ABRIL AL 05 DE MAYO DE 2021
**ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN OPERATIVO
ANUAL DEL ÁREA DE NEGOCIOS**
DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS
INDICADORES DE GESTIÓN POA 2020.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019, 2020

(Expresado en US dólares)

	<u>2019</u>	<u>2020</u>
1. <u>ACTIVOS</u>		
1.1 Fondos disponibles	7.154.076,90	13.850.146,00
1.3 Inversiones – neto	4.376.310,25	4.261.760,57
1.4 Cartera de crédito – neto	93.977.129,16	99.119.628,74
1.6 Cuentas por cobrar	1.350.912,51	8.389.333,44
1.7 Bienes realizables, adjudicados por pago y no	18.252,69	-
1.8 Propiedades y equipos – neto	3.759.149,09	3.598.434,05
1.9 Otros activos	2.829.281,28	3.180.023,75
TOTAL ACTIVOS	113.465.111,88	132.399.326,55
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS SOCIOS</u>		
2. <u>PASIVOS</u>		
2.1 Obligaciones con el público	84.802.039,98	101.932.564,05
2.5 Cuentas por pagar	3.371.392,87	3.608.105,26
2.6 Obligaciones financieras	10.294.296,64	10.609.978,23
2.9 Otros pasivos	68.657,06	99.512,37
TOTAL PASIVOS	98.536.386,55	116.250.159,91
3. <u>PATRIMONIO DE LOS SOCIOS</u>		
3.1 Capital social	2.920.044,93	3.014.981,05
3.3 Reservas	9.564.111,56	11.729.606,44
3.5 Superávit por valuaciones	962.318,17	962.318,17
3.6.03 Utilidad del ejercicio	1.482.250,67	442.260,98
TOTAL PATRIMONIO DE LOS SOCIOS	14.928.725,33	16.149.166,64
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS SOCIOS	113.465.111,88	132.399.326,55
6. Cuentas contingentes	-	-
7. Cuentas de orden	150.035.040,90	193.33.906,95

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019, 2020
(Expresado en US dólares)

	<u>2019</u>	<u>2020</u>
<u>INGRESOS Y EGRESOS FINANCIEROS</u>		
<u>Ingresos:</u>		
5.1	19.434.244,19	20.355.741,24
5.3	1.755,79	9.067,76
5.4	59.048,32	23.346,70
Total	19.495.048,30	20.388.155,70
<u>Egresos:</u>		
4.1	(7.911.463,16)	(9.950.546,97)
Total	(7.911.463,16)	(9.950.546,97)
Margen bruto financiero	11.583.585,14	10.437.608,73
4.4	(2.759.880,64)	(2.962.662,72)
Margen financiero neto	8.823.704,50	7.474.946,01
<u>Gastos de operación:</u>		
4.5.01	(3.595.904,28)	(3.302.460,52)
4.5.02		
–	(3.629.907,93)	(3.853.408,82)
4.5.07		
Total	(7.225.812,21)	(7.155.869,34)
Margen de intermediación neto	1.597.892,29	319.076,67
<u>INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES</u>		
<u>Ingresos:</u>		
4.6	-	(6.252,69)
5.5	49.123,95	37.334,73
Total	49.123,95	31.082,04
Margen operacional	1.647.016,24	350.158,71
<u>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</u>		
5.6	684.596,07	344.432,60
4.7	(6.513,21)	(848,61)
Total ingresos y gastos no operacionales, neto	678.082,86	343.583,99
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS E IMPUESTOS	2.325.099,10	693.742,70
4.8.10	(348.764,88)	(104.061,41)
4.8.15	(494.083,55)	(147.420,31)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.482.250,67	442.260,98

ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL POA 2020

OBJETIVO 1:

Alcanzar una cartera en riesgo menor al 4% (CER 5D) y un nivel de cobertura de provisiones sobre cartera en riesgo mayor al 140%

INDICADOR DE MOROSIDAD (IM)

$$IM = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total de activos promedio}}$$

$$\text{Período 2019, IM} = \frac{5.382.598}{101.277.785} = 5,31\%$$

$$\text{Período 2020, IM} = \frac{4.005.763}{108.148.682} = 3,70\%$$

Análisis de los indicadores de morosidad del periodo 2019 y 2020 en relación con el presupuesto y POA 2020:

	dic-19	mar-20	jun-20	sep-20	dic-20
Cartera Vigente	95.895.187	96.285.062	97.448.044	99.001.406	104.142.918
Cartera en Riesgo	5.382.598	6.940.170	5.065.403	4.394.566	4.005.763
CARTERA TORAL	101.277.785	103.225.232	102.513.447	103.395.972	108.148.682
	5,31%	6,72%	4,94%	4,25%	3,70%

dic-20	Presupuesto	Ejecutado	Porc. Cumplimiento
Índice de morosidad	4,00%	3,70%	108,11%

Interpretación:

De conformidad al análisis del indicador de morosidad consolidado establecido para el periodo 2020, se obtuvo un porcentaje del 3,70%, con lo que, se evidencia que la cooperativa obtuvo un cumplimiento del 108,11%, en relación al presupuesto y POA institucional.

**INDICADOR DE COBERTURA DE
CARTERA EN RIESGO (ICCR)**

$$\text{ICCR} = \frac{\text{Provisiones Acumuladas}}{\text{Cartera en Riesgo}}$$

$$\text{Período 2019, ICCR} = \frac{7.300.655}{5.382.598} = 135,63\%$$

$$\text{Período 2020, ICCR} = \frac{9.029.053}{4.005.763} = 225,40\%$$

Análisis de los indicadores de cobertura del periodo 2019 y 2020 en relación con el presupuesto y POA 2020:

	dic-19	mar-20	jun-20	sep-20	dic-20
Cartera en Riesgo	5.382.598	6.940.170	5.065.403	4.394.566	4.005.763
Provisiones acumuladas	7.300.655	7.394.858	7.955.398	8.116.875	9.029.053
	135,63%	106,55%	157,05%	184,70%	225,40%

	Presupuesto	Ejecutado	Porc. Cumplimiento
Cobertura de provisiones	140,00%	225,40%	161,00%

Interpretación:

De acuerdo al análisis del indicador de cobertura consolidado establecido para el periodo 2020, se obtuvo un porcentaje del 225,40%, lo que evidencia que la cooperativa efectuó mejores gestiones de recuperación de la cartera en riesgo y obtuvo un cumplimiento del 161,00%, en relación al presupuesto y POA institucional.

Actividades:

- 1.1.** Mantener seguimiento y control diario de operaciones de Asesores de Negocio.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Número de Gestiones Efectuadas}}{\text{Número de Gestiones Asignadas}} = 80,00$$

1.2. Desarrollar estudios de productos de crédito de la competencia (semestralmente).

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Informe Análisis de Mercado - Competencia}}{\text{Informe Análisis de Mercado - Competencia}} = 90,00$$

1.3. Evaluar y fortalecer la fábrica de crédito.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Evaluación del Área de Fábrica - Implementación de una Metodología de Análisis Crediticio - Tiempos de Respuesta}}{\text{Evaluación del Área de Fábrica - Implementación de una Metodología de Análisis Crediticio - Tiempos de Respuesta}} = 97,50$$

1.4. Supervisar cumplimiento de manual de políticas de crédito - auditoría operativa de crédito.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Informes de auditoría de cumplimiento de políticas crediticias}}{\frac{\text{Estrategias Cumplidas}}{\text{Estrategias Levantadas}}} = 97,00$$

1.5. Evaluar y fortalecer el área de cobranzas.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\frac{\text{Cartera en Riesgo Recuperada (cobranzas)}}{\text{Cartera en Riesgo Presupuestada (cobranzas)}}}{\frac{\text{Cartera en Riesgo Recuperada (cobranzas)}}{\text{Cartera en Riesgo Presupuestada (cobranzas)}}} = 97,20$$

1.6. Evaluar y resolver sobre el castigo de cartera en riesgo.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Castigo de Cartera Ejecutada}}{\text{Total de Provisiones Acumuladas}} = 60,00$$

1.7. Revisar la estructura salarial, incentivos y bonos del área de crédito y cobranza hacia la remuneración fija.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Evaluación de la Escala Salarial, incentivos y bonos por cumplimiento de metas.}}{90,70} = 90,70$$

OBJETIVO 2:

Lograr una Rentabilidad sobre Activos ROA mayor al 2% y una Rentabilidad sobre Patrimonio ROE mayor al 14,4%

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVO - ROA	
$\text{ROA} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total de activos promedio}}$	
$\text{Período 2019, ROA} = \frac{1.482.251}{113.465.112} = 1,31\%$	
$\text{Período 2020, ROA} = \frac{442.261}{132.399.327} = 0,33\%$	

Análisis de los indicadores de rentabilidad sobre el activo del periodo 2019 y 2020 en relación con el presupuesto y POA 2020:

	dic-19	mar-20	jun-20	sep-20	dic-20
Resultados del Ejercicio	1.482.251	392.907	899.889	1.142.358	442.261
Activo Promedio	113.465.112	114.188.572	115.803.816	123.048.560	132.399.327
ROA	1,31%	0,34%	0,78%	0,93%	0,33%

dic-20	Presupuesto	Ejecutado	Porc. Cumplimiento
ROA	2,00%	0,33%	16,50%

Interpretación:

De acuerdo a la evaluación de la rentabilidad de la institución del indicador de rendimiento sobre el activo en el periodo 2020, obtuvo un porcentaje del 0,33%, lo que permitió tener un cumplimiento del 16,50%, incumplimiento, que se vio afectado por generar una mayor cobertura de provisiones por motivos de la pandemia COVID-19 y diferimiento de cuotas de pago de los socios con créditos vigentes.

RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO - ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total patrimonio promedio}}$$

$$\text{Período 2019, ROE} = \frac{1.482.251}{13.450.551} = 11,02\%$$

$$\text{Período 2020, ROE} = \frac{442.261}{15.683.013} = 2,82\%$$

Análisis de los indicadores de rentabilidad sobre el patrimonio del periodo 2019 y 2020 en relación con el presupuesto y POA 2020:

	dic-19	mar-20	jun-20	sep-20	dic-20
Resultados del Ejercicio	1.482.251	392.907	899.889	1.142.358	442.261
Patrimonio Promedio	13.450.551	15.193.112	15.151.452	15.385.057	15.683.013
ROE	11,02%	2,59%	5,94%	7,43%	2,82%

dic-20	Presupuesto	Ejecutado	Porc. Cumplimiento
ROE	14,40%	2,82%	19,58%

Interpretación:

De acuerdo a la evaluación de la rentabilidad de la institución del indicador de rendimiento sobre el patrimonio en el periodo 2020, obtuvo un porcentaje del 2,82%, lo que permitió tener un cumplimiento del 19,58%, incumplimiento, que se vio afectado por generar una mayor cobertura de provisiones por motivos de la pandemia COVID-19 y diferimiento de cuotas de pago de los socios con créditos vigentes.

Actividades:**2.1.** Reducir los activos inmovilizados.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Activos Improductivos Netos}}{\text{Total Activos}} = 97,69$$

2.2. Mantener una colocación sana en la cartera nueva.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Análisis y Evaluación de las Cosechas - Colocaciones}}{\text{Cosechas - Colocaciones}} = 96,00$$

2.3. Implementar plan de incentivos al ahorro a la vista a los SOCIOS.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Evaluación del plan de incentivos al ahorro}}{\text{Incentivos al ahorro}} = 55,00$$

2.4. Reducir de manera gradual las tasas de los DPF – acorde a mercado.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Análisis y Evaluación de las Tasas Pasivas DPF - Riesgo de Mercado}}{\text{Tasas Pasivas DPF - Riesgo de Mercado}} = 97,00$$

2.5. Mantener una relación gastos operacionales vs activos no mayor al 7%.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Total Activos}} = 98,29$$

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL POA 2020

De acuerdo al análisis del cumplimiento de los objetivos 1 y 2 del POA 2020, mediante los indicadores de gestión, se evidencia que el objetivo 1, obtuvo un cumplimiento del 87.49%, afectado por la estrategia 1.6, que obtuvo un cumplimiento del 60%; el objetivo 2, obtuvo un cumplimiento del 88.80%, afectado por la estrategia 2.3, que obtuvo un cumplimiento del 55%, estrategias que no permitieron un adecuado cumplimiento al indicador de rentabilidad de la cooperativa.

Análisis de la perspectiva financiera (POA 2020) por objetivo:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.		
POA 2020		
OBJETIVOS ESTRATEGICOS/ ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES		META /MEDIO VERIFICACIÓN
1.6 Evaluar y resolver sobre el castigo de cartera en riesgo	Indicador de Gestión	60
Analizar y proponer el castigo de cartera en riesgo	Porcentaje Presupuestado de Castigo de Cartera	45
Analizar y proponer el castigo de cartera en riesgo 3	Monto de Cartera a Castigar Propuestas / Total de Provisiones Acumuladas	20
Analizar y proponer el castigo de cartera en riesgo 6	Monto de Cartera a Castigar Propuestas / Total de Provisiones Acumuladas	40
Analizar y proponer el castigo de cartera en riesgo 9	Monto de Cartera a Castigar Propuestas / Total de Provisiones Acumuladas	20
Analizar y proponer el castigo de cartera en riesgo 12	Monto de Cartera a Castigar Propuestas / Total de Provisiones Acumuladas	100
Resolver el castigo de cartera y exclusión de socios con crédito a castigar	Porcentaje de Cumplimiento Presupuestal por Agencias	60
Resolver el castigo de cartera y exclusión de socios con crédito a castigar 3	Monto de Cartera a Castigar Aprobadas / Total de Cartera a Castigar Propuestas	30
Resolver el castigo de cartera y exclusión de socios con crédito a castigar 6	Monto de Cartera a Castigar Aprobadas / Total de Cartera a Castigar Propuestas	80
Resolver el castigo de cartera y exclusión de socios con crédito a castigar 9	Monto de Cartera a Castigar Aprobadas / Total de Cartera a Castigar Propuestas	30
Resolver el castigo de cartera y exclusión de socios con crédito a castigar 12	Monto de Cartera a Castigar Aprobadas / Total de Cartera a Castigar Propuestas	100
Proceder al castigo de cartera y liquidación de cuentas	Porcentaje de disminución de la Provisión Acumulada	75
Proceder al castigo de cartera y liquidación de cuentas 3	Monto de Cartera a Castigar Ejecutadas / Total de Provisiones Acumuladas	50
Proceder al castigo de cartera y liquidación de cuentas 6	Monto de Cartera a Castigar Ejecutadas / Total de Provisiones Acumuladas	100
Proceder al castigo de cartera y liquidación de cuentas 9	Monto de Cartera a Castigar Ejecutadas / Total de Provisiones Acumuladas	50
Proceder al castigo de cartera y liquidación de cuentas 12	Monto de Cartera a Castigar Ejecutadas / Total de Provisiones Acumuladas	100
2.3 Implementar plan de incentivos al ahorro a la vista a los SOCIOS	Indicador de Gestión	55

Preparar una propuesta de incentivos a los socios por depósitos en ahorro a la vista, incluyendo plan comunicacional	Calificación de la Calidad del Servicio	30
Presentar propuesta de incentivos y resolver implementación	# Propuestas Presentadas / # Propuestas Aprobadas	60
Comunicar -socializar propuesta de incentivo con todo el personal		0
Preparar y presentar a Negocios y Gerencia informe de evolución de ahorros a la vista y adecuar plan de incentivos (comparativo competencia)	Nivel de Satisfacción del Socio	50
Preparar y presentar a Negocios y Gerencia informe de evolución de ahorros a la vista y adecuar plan de incentivos (comparativo competencia) 1	# de Cuentas Ingresadas / # de Cuentas Presupuestadas	50
Preparar y presentar a Negocios y Gerencia informe de evolución de ahorros a la vista y adecuar plan de incentivos (comparativo competencia) 2	# de Cuentas Ingresadas / # de Cuentas Presupuestadas	50
Preparar y presentar a Negocios y Gerencia informe de evolución de ahorros a la vista y adecuar plan de incentivos (comparativo competencia) 3	# de Cuentas Ingresadas / # de Cuentas Presupuestadas	50
Preparar una propuesta de ajustes de productos ahorro a la vista	Nivel de Satisfacción del Socio	85
Preparar una propuesta de ajustes de productos ahorro a la vista 2	# Propuestas Aprobadas / # Propuestas Presentadas	80
Preparar una propuesta de ajustes de productos ahorro a la vista 3	# Propuestas Aprobadas / # Propuestas Presentadas	90

Resumen del análisis de la perspectiva financiera (POA 2020):

Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. POA 2020		
No. OBJ.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS/ ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	META /MEDIO VERIFICACIÓN
1	Alcanzar una cartera en riesgo menor al 4% (CER 5D) y un nivel de cobertura de provisiones sobre cartera en riesgo mayor al 140%.	87.49
1.6	Evaluar y resolver sobre el castigo de cartera en riesgo	60
	Analizar y proponer el castigo de cartera en riesgo	45
	Resolver el castigo de cartera y exclusión de socios con crédito a castigar	60
	Proceder al castigo de cartera y liquidación de cuentas	75
2	Lograr una Rentabilidad sobre Activos ROA mayor al 2% y una Rentabilidad sobre Patrimonio ROE mayor al 14,4%	88.80
2.3	Implementar plan de incentivos al ahorro a la vista a los SOCIOS	55
	Preparar una propuesta de incentivos a los socios por depósitos en ahorro a la vista, incluyendo plan comunicacional	30
	Preparar y presentar a Negocios y Gerencia informe de evolución de ahorros a la vista y adecuar plan de incentivos (comparativa competencia)	50
	Preparar una propuesta de ajustes de productos ahorro a la vista	85

Objetivo 1: La estrategia 1.6, que hace referencia a evaluar y resolver sobre el castigo de cartera en riesgo, no obtuvo un cumplimiento adecuado, estrategia, que se vio afectado por falta de seguimiento por parte del jefe de negocios a toda el área de negocios, es el responsable de controlar las operaciones castigadas ante la eventualidad de un cobro futuro y el seguimiento o investigación del socio frente a la posibilidad de la recuperación del crédito.

Objetivo 2: La estrategia 2.3, que trata de implementar un plan de incentivos al ahorro a la vista a los socios, no obtuvo los resultados adecuados, el área de marketing conjuntamente con el área de negocios y operaciones, no crearon propuestas adecuadas para incentivar a los socios ahorristas.

Conclusiones:

1. De acuerdo al análisis de la perspectiva financiero sobre la calidad de la cartera establecidos en el plan operativo anual 2020, se evidencia que, el indicador de castigo de cartera, se ve afectado por su incremento mensual y afectación a la provisión acumulada, lo cual, no permitió la mejora continua de la cobertura de la cartera improductiva, y así a su rentabilidad.
2. De acuerdo al análisis de los incrementos de los saldos de ahorro a la vista, se evidencia que el área de marketing no ha definido planes de incentivos que aporte al incremento de los saldos de ahorro, los intereses para el ahorro a la vista son menores que los intereses pagados a los depósitos a plazo fijo que sean incrementado de manera mensual, lo que me genera afectación a la rentabilidad de la cooperativa.

Recomendaciones:

1. Jefe de Negocios implementar estrategias de seguimiento mensual al incremento del castigo de cartera, a fin de disminuir el monto de cartera a castigar, para lo cual, generarán reportes de recuperación de la cartera castigada.
2. Gerente General disponer al Coordinador de Marketing generar propuestas de incentivos a los ahorros a la vista, para incrementar los saldos a estos ahorros conforme a los presupuestos establecidos para cada una de las agencias.


REALIZADO POR: Sailema G.	REVISADO POR: Sailema G.	FECHA: 05/04/21
-------------------------------------	-------------------------------------	------------------------



CUARTA FASE: NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS

Constituyen las actividades o hechos generados al límite de los parámetros normales, en este contexto, para que una falencia administrativa sea considerada como un hallazgo, tendrán los elementos siguientes: a) condición; relativo al hecho encontrado por quien realiza la auditoría, b) criterio; representa la manera, como se efectuó el hecho, c) causa; originada por el motivo causante de la debilidad o falencia, d) efecto; demuestra el daño económico que sufre la entidad si continúa el error. “Recomendación”.

P4

 <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">ETAPA NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS</p> <p style="text-align: center;">Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.</p>			
N°	Procedimiento	Desarrollado por	Referencia P/T
1	Narrativa de resultados asociado con debilidades del manual del gestión y control interno	SMGG	P 4.1
2	Narrativa de resultados asociado con escasa propagación de elementos institucionales y su filosofía	SMGG	P 4.2
3	Narrativa de resultados asociado con el plan de reuniones con niveles de incumplimiento	SMGG	P 4.3



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 MAYO AL 02 DE JUNIO DE 2021

NARRATIVA RELACIONADA CON EL CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS

DEBILIDADES EN EL MANUAL DE CONTROL INTERNO

Condición actual: Tras la evaluación a través del cuestionario de control interno, se identificó que a pesar de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., dispone de algunos mecanismos de control interno, así como indicadores de gestión, de manera específica correspondiente a: a) análisis y aprobación de créditos, b) constitución de garantías y otorgamiento, c) prospección de crédito, d) recuperación de crédito, y e) Seguimiento al crédito. También, se cuenta con un procedimiento conocido como metodología de crédito. No obstante, una evaluación detallada de estos permite determinar que no cuenta con una descripción detallada en el que, se exponga claramente los actores y sus funciones, así como los diferentes registros o documentos que deben realizarse. Se tienen representaciones de los procesos o flujogramas, pero estos son genéricos. También, estos procedimientos son escasamente manejados por el personal, guiados más por la experiencia.

Criterio:

Se sustenta en el manual de control interno para las asociaciones y cooperativas no financieras de la economía popular y solidaria que indica:

Toda organización, sea grande o pequeña requiere de control interno con el objetivo de garantizar la idoneidad de sus operaciones. Es conveniente destacar que el Control Interno es un plan coordinado de todos los métodos y procedimientos para:

- Proteger los activos.
- Obtener información correcta y segura.
- Promocionar la eficiencia de operación.
- Regirse a las políticas prescritas por la normativa vigente

Con respecto a las normas que indica la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria que estipula:

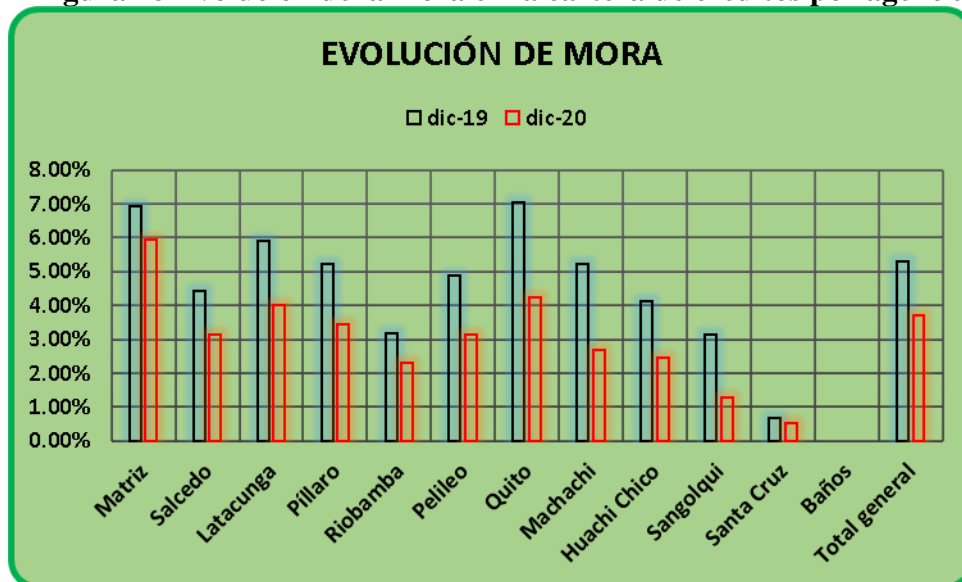
Art. 16.- Estructura interna.- Las organizaciones del Sector Comunitario adoptarán, la denominación, el sistema de gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades, garantiza su modelo de desarrollo económico endógeno desde su propia conceptualización y visión.

Art. 19.- Estructura Interna. - La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

Causa: No se disponía de un especialista en control interno, auditoría por lo que no existía una adecuada gestión de las actividades administrativas del departamento de negocios.

Efecto: La no disponibilidad de instrumentos apropiados de control interno, así como a disponibilidad de procedimientos de trabajos poco detallados y claros, originan confusiones en las actividades cometiéndose errores en los procesos de otorgamiento de crédito, control de la cartera y seguimiento. Como puede apreciarse en la figura 18, se tienen progresos en la reducción de los niveles de mora con respecto al año 2019, no obstante, aun en muchas, agencias, se generan elevados niveles de mora e incluso en la matriz la reducción fue de 1% teniéndose 6% de mora en el año 2020.

Figura 18 Evolución de la mora en la cartera de créditos por agencia



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. 2021

Recomendación: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., requiere de un manual preciso de control de procesos y parámetros de seguimiento. Además, es manejado

por el personal del departamento de negocios y el resto de la cooperativa. En especial lo relacionado a la cartera de crédito esto implica generar procedimientos de trabajos detallados y amigables al personal para que sean de rápida asimilación y aplicabilidad. De igual forma promoverán jornadas de debates de los procedimientos, mecanismos de control interno e indicadores a fin de que los empleados conozcan las implicaciones de su trabajo en la efectividad de las operaciones y a la rentabilidad de la cooperativa.

Es importante realizar una evaluación de la estructura interna de la empresa y los roles asociados, a manera de plantear formas de mejorar la interrelación de los departamentos, el intercambio de información en apoyo a la optimización de los procesos.

REALIZADO POR:

Sailema G.

REVISADO

POR: Sailema G.

FECHA: 28/05/21



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 MAYO AL 02 DE JUNIO DE 2021

NARRATIVA RELACIONADA CON EL CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS

ESCASA PROPAGACIÓN DE ELEMENTOS INSTITUCIONALES Y SU FILOSOFÍA

Condición actual: Tras la evaluación a través del cuestionario de control interno, se pudo precisar que los elementos como misión y visión son muy sencillos, estos no muestran una clara dirección y proyección. Además, estos son poco manejados por el personal, solamente algunos de los empleados lo exponen con completitud, sin embargo, consideran que no identifica plenamente a la cooperativa y a sus empleados. No existe por parte de la alta directiva la ejecución de jornadas periódicas de debates con los empleados, con relación a objetivos estratégicos de la cooperativa y otros aspectos organizacionales.

Criterio:

Se sustenta en el manual de control interno para las asociaciones y cooperativas no financieras de la economía popular y solidaria que indica:

- a) Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego y adhesión a las políticas establecidas por la normativa vigente y la administración de la organización.
- b) Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información generada por la organización, tanto administrativa como financiera
- c) Las normas, políticas y procedimientos, se aplican a todo lo que engloba la organización: a las cosas, a las personas, y a los actos

Causa: La cooperativa sea centrado en aspectos operativos y administrativos, sin embargo, ha dado poca relevancia a políticas y otros elementos al entorno organizacional. Se ha concentrado en difundir los elementos básicos de la cooperativa, más no, se han implementado buenas prácticas que optimicen el proceso de comunicación interno, así como la proyección amplia de la empresa.

Efecto: Se dispone entre los empleados un nivel de conocimiento básico relacionado con aspectos elementales de la empresa como, por ejemplo, objetivos estratégicos, políticas, misión, visión e incluso algunos aspectos operativos y administrativos, razón, por la cual,

se tendrán por parte de los colaboradores debilidades en el fiel cumplimiento de las disposiciones establecidas en cada departamento, esto se aprecia en el área de créditos donde pudieran omitirse algunas verificaciones o exigencias establecidas en las políticas teniéndose como consecuencias no apropiada valoración de la capacidad financiera de los clientes e incidir en el incremento de la cartera morosa, además, de disponer de expedientes incompletos. También, la existencia de algunas debilidades en cuanto a la declaración a destiempo de algunos socios del IVA y el impuesto sobre la renta.

Recomendación: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., necesita revisar sus objetivos estratégicos, misión y visión para de esta manera encausar las actividades, recurso humano y económico con el fin de efectuar avances sólidos que permitan el progreso de la entidad y asegurar la rentabilidad.

Jefe de Crédito reforzar al departamento para dar fiel cumplimiento a todos los requisitos establecidos en la matriz de productos, realizar los seguimientos a los destinos de crédito de acuerdo al monto, dispuesto en el Manual de Crédito versión 10. Impulsar una capacitación de tecnología crediticia dirigida al Área de Crédito y Fabrica de Crédito

La empresa ha adoptado iniciativas de responsabilidad social con los stakeholder externos como la promoción de equipos deportivos en comunidades, la ejecución de obras benéficas, entre otras acciones de impulso de la cultura ecuatoriana y de las localidades en las que tienen operaciones.

REALIZADO POR: Sailema G.	REVISADO POR: Sailema G.	FECHA: 28/05/21
-------------------------------------	-------------------------------------	------------------------



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 01 MAYO AL 02 DE JUNIO DE 2021

NARRATIVA RELACIONADA CON EL CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS

PLAN DE REUNIONES CON NIVELES DE INCUMPLIMIENTO

Condición actual: Se pudo detectar con base en el cuestionario aplicado, que la alta gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., tiene como pautas desarrollar reuniones mensuales para evaluar el desempeño de los indicadores de los distintos procesos, no obstante, estas mesas de trabajo, se ven frecuentemente pospuestas o debido a los múltiples compromisos de los miembros de las directivas solo alguno de estos, se reúne de forma secuencial. La cooperativa cuenta con un consejo de vigilancia, un comité de gobernanza, comité de adquisidores, de educación y capacitación, de cumplimiento y de tecnología e información. Sin embargo, debido a la diversidad de actividades y roles es necesario ejecutar por los miembros de estos comités, se terminan los compromisos y demoran algunas decisiones significativas para la cooperativa.

Criterio:

Con respecto a las normas, se indica la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria que estipula:

Art. 125.- Constitución y estructura interna.- La constitución, estructura interna, control interno, rendición de cuentas, actividades y objetivos específicos de los organismos de integración representativa y económica, se establecerán en el Reglamento de la presente Ley.

Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria

Art. 18.- Órgano de gobierno.- El órgano de gobierno de las asociaciones EPS estará integrado por todos los asociados, quienes, se reunirán ordinariamente cuando menos, una vez al año y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario. Sus decisiones serán obligatorias, para los órganos directivos, de control, administrador y la totalidad de sus integrantes.

Art. 19.- Órgano directivo.- El órgano directivo de las asociaciones EPS, será electo por el órgano de gobierno y estará integrado por un mínimo de tres y máximo de cinco asociados, quienes, se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y,

extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente, señalando el orden del día a tratarse.

Art. 20.- Órgano de control.- Los integrantes del órgano de control de las asociaciones EPS, serán elegidos por el órgano de gobierno, en un número no mayor de tres asociados, quienes, se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente de dicho órgano, señalando el orden del día a tratarse.

Art. 30.- Clases de asambleas.- Las asambleas generales, serán ordinarias, extraordinarias e informativas. Las asambleas generales ordinarias se reunirán por lo menos dos veces al año. En la primera asamblea anual, que se reunirá dentro de los primeros tres meses del año, se conocerá, aprobará o rechazará los informes económicos y de gestión del Gerente y directivos; los estados financieros; se elegirá a los consejeros, cuando proceda estatutariamente, y se tratará cualquier otro asunto que conste en el orden del día determinado en la convocatoria. Las asambleas generales ordinarias de las cooperativas de ahorro y crédito, podrán efectuarse anualmente. Las asambleas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

Causa: La pandemia asociada al COVID-19 ha incidido significativamente en la frecuencia de reuniones o mesas de trabajo entre el personal supervisor o de alta dirección de la cooperativa. De igual manera otra de las causas, se debe que muchos del personal directivo realizan múltiples funciones, por lo cual, algunos compromisos, también, asociados a la cooperativa coinciden con las reuniones de seguimiento evaluación, así como las que pide el marco normativo.

Efecto: El principal efecto es la demora en la toma de decisiones, algunas acciones que requieren la firma de los miembros de la alta directiva, se ven retrasadas, influye de manera negativa en la celeridad y efectividad de las operaciones.

Recomendación: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., requiere formular un plan de seguimiento y evaluación de los indicadores de gestión, para analizar la efectividad de los procesos y toma de decisiones oportunas. Realizar evaluación de los roles o funciones de los altos directivos en las distintas dependencias de la cooperativa para precisar si la distribución de funciones es la más apropiada para asegurar la efectividad y celeridad en la toma de decisiones.

REALIZADO POR:
Sailema G.

REVISADO
POR: Sailema G.

FECHA: 28/05/21

CONCLUSIONES

El abordaje investigativo del proceso de auditoría de gestión a la perspectiva financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., conllevó una exhaustiva revisión documental tanto de fuentes que abordaban el tema de manera teórica, como de documentos asociados a la gestión de la cooperativa. Adicionalmente, la auditoría ejecutada a los procesos medulares de la entidad relacionados con la gestión a la perspectiva financiera permitió establecer las siguientes conclusiones para cada uno de los objetivos específicos trazados en el presente estudio.

- Los sustentos teóricos permiten concluir que, son variados los factores que repercuten en la gestión administrativa que una institución financiera tenga. Para organizaciones con características como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., la efectividad operativa y de los procesos tendrán repercusión sobre los resultados financieros y administrativos, que se dispongan, en especial los vinculados a las actividades medulares como la gestión crediticia.
- La efectividad que tenga las cooperativas de ahorro y crédito en la gestión de riesgos es determinante del éxito administrativo, financiero y de la rentabilidad que estas presentarán para sus socios. Por lo que, si no hay sistema apropiado de identificación de riesgo, establecimiento de límites de riesgos y gestión de dichos límites, las instituciones caen en condiciones de desbalance de su liquidez y por tanto tener implicaciones negativas sobre sus finanzas.
- Para que las cooperativas de ahorro y crédito dispongan de un avance sólido, un fortalecimiento de su gestión administrativa y tener de una mejor perspectiva financiera, precisarán los factores de fracaso, los cuales, deben abordarse con políticas claramente definidas y apoyadas en un plan de contingencia en caso de que los riesgos se presenten. En este caso el incremento de los índices de morosidad o de impago de los compromisos adquiridos por clientes a quienes, se les ha otorgado créditos, representa el agente que mayor impacto genera en los indicadores financieros y en la perspectiva, que se tenga de las finanzas.
- La marcha operativa que tengan las cooperativas de ahorro y crédito es uno de los factores esenciales para disponer una mejor perspectiva financiera, rentabilidad y

éxito. Una revisión periódica de los procesos o la generación de auditorías de gestión contribuyen a precisar las debilidades y establecer acciones para mitigarlas, esto favorece, que se pierdan recursos económicos asociados a una gestión deficiente de los principales procesos tales como análisis y aprobación, seguimiento y recuperación de los créditos.

- Entre los factores que tienen incidencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., están los asociados a la efectividad de la gestión de los procesos y cumplimiento de las políticas. Si bien la institución dispone de manuales como guía para las operaciones relacionadas con las actividades financieras en especial con la de otorgamiento de créditos, aún existen brechas que subsanar y que traen como consecuencia fallas en los procesos e impactos en la gestión financiera y proyección de las finanzas.
- La gestión operativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se ve afectada por debilidades en el control interno, la institución dispone mecanismos de seguimiento, sin embargo, existen incumplimiento de las disposiciones y flujos de trabajos por parte de algunos empleados, algunos por sobre seguridad en sí mismo, es decir, al disponer mucho tiempo en el mismo cargo, se obvian u omiten algunas fases, las cuales, afectan o traen consecuencias administrativas y financieras. Esto se, aprecia en el proceso de otorgamiento de créditos en los que la omisión de un documento o una evaluación superficial ocasiona, que se le conceda un crédito a una persona que no cumpla con las condiciones indicadas en las políticas de la cooperativa, aumenta el riesgo de impagos o mora.
- El desconocimiento de políticas, procedimientos y mecanismos de control interno por parte de todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ocasiona debilidades en la gestión integral de la entidad, esto ocasiona que, además, de presentarse fallas en las actividades, se recopilen datos asociados a los indicadores operativos y financieros con incertidumbre, lo cual, origina una interpretación errónea de la situación real de la institución y toma de decisiones no apropiadas o poco efectivas.
- La perspectiva financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., está supeditada a varios factores, sin embargo, la calidad de la cartera representa uno

de los de mayor incidencia, de esta depende en gran medida la rentabilidad de la institución y otros índices financieros, que permiten comprender el comportamiento de las finanzas de la cooperativa, así como proyectar rendimiento o utilidades.

- La perspectiva financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., está principalmente determinada a logro de una calidad y sostenibilidad de la cartera de crédito, así como de la rentabilidad institucional. En ambos casos, se apreció de la auditoría efectuada a los informes de gestión financiera y administrativa que la proyección de disponer de una cartera en riesgo (CER) menor al 5% y una cobertura de provisiones superior al 150% ha sido lograda para el año 2020, el CER de 3.70% y 225,40% la cobertura. Esto está relacionado con el fortalecimiento de los procesos en el área de negocios en especial los asociados con el otorgamiento, seguimiento y recuperación de créditos.
- Toma en consideración la cartera en riesgo, el análisis de los indicadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., respecto a la provisión para la cartera consolidada y cada tipo de segmento de crédito, se identificó que la cobertura de la cooperativa promedio para el periodo estudiado promedio 158,00%, teniéndose valores de mínimos de 122,68%, lo cual, era inferior a la meta trazada y máximos de 225,40%. Si bien el valor mínimo indica que un determinado mes, no se estuvo por debajo de la meta establecida, se tuvo compensación con el resto de los meses, debido a la repercusión de acciones correctivas, las cuales, permitieron tener al cierre del 2020 el valor de 225,40%.
- La rentabilidad de la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., está monitoreada a través de los indicadores ROA y ROE. Como toda empresa la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., busca que los activos que disponen provean rentabilidad, y que, además, se obtengan utilidades que permitan compensar o dar rendimiento a los socios, es decir, se obtengan ganancias a partir de la gestión que haya tenido en un periodo. La meta de la cooperativa es un ROA DE 2,70% y un ROE de 20,20%, valores que no fueron superados en la gestión del año 2020, teniéndose un ROA DE 0,33% y ROE de 2,82%. Estos valores demuestran que las brechas o debilidades identificadas afectan a los resultados favorables que proyecto la cooperativa, y que si, se identifican a tiempo los puntos vulnerables en los procesos

de la entidad, se estima mejorar aún más la rentabilidad y así mejorar de manera positiva a la perspectiva financiero.

RECOMENDACIONES

Considera los resultados obtenidos a través de la investigación y toma en cuenta las características de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se establecen como recomendaciones:

- Generar un documento de control que categorice los factores que repercutirán en la gestión administrativa de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., precisar formas de medirlo y de mitigar sus efectos. Este documento es parte del debate en el establecimiento de objetivos estratégicos.
- La Cooperativa Kullki Wasi Ltda., desarrollarían una revisión periódica del sistema de gestión de riesgo y de los límites de riesgo asociados, como base para la identificación de vulnerabilidades u oportunidades de mejora tanto de los procesos como del plan de contingencia.
- Generar un esquema de seguimiento a la perspectiva financiera no solo con los indicadores asociados a la calidad de la cartera (Cartera en riesgo, cartera bruta, provisiones) y la rentabilidad, sino, también, apoyado en acciones como mantener una colocación sana en la cartera nueva, reducir de manera gradual las tasas de los DPF – acorde al mercado, mantener una relación gastos operacionales vs activos no mayor al 7%.
- Para la mejora de la marcha operativa de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., se propone generar mesas de debate periódicas entre el personal encargado de los indicadores y aseguramiento del cumplimiento de los procesos, esto facilitaría un intercambio de ideas y descripción de la situación real de la institución. Los resultados de las mesas de trabajo con detalles de las tendencias de los indicadores administrativos y financieros serán compartidos a todos los niveles de manera que el personal, se sienta identificado con logros, y, se motive a la mejora continua o perciba de como el incumplimiento de políticas, procesos y procedimientos afectan a la institución
- Revisar y actualizar los procedimientos existentes, haciéndolos más detallados y comprensibles para los trabajadores. Esto puede efectuarse a través de mesas de trabajo con participación directa de los empleados con mayor experiencia en los

procesos, de manera que surjan soluciones más acertadas y adaptadas a la realidad de los procesos presentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

- Desarrollar un manual o procedimiento de auditoría de gestión que permita a la cooperativa establecer un plan de auditoría hacia sus procesos, para que de este modo permita crear y afianzar una cultura de verificación y control interno de las actividades, lo cual, le permitiría identificar oportunamente las mejoras a los procesos e implementar acciones correctivas.
- Una buena gestión operativa y financiera es en gran proporción dependiente del personal de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en tal sentido es recomendable, que se efectúe una evaluación de todos los roles, así como el flujo de comunicación entre estos y entre los gerentes con los empleados, todo esto como base para actualizarlos y adaptarlos a las necesidades de la cooperativa, así como subsanar debilidades en los procesos.
- Se mejorarían los procedimientos del área de negocios por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., para mejorar la calidad de la cartera desarrollar acciones como mantener seguimiento y control diario de operaciones de los Asesores de Negocio, evaluar y fortalecer la fábrica de crédito, revisar los procesos e innovar los productos de crédito, así como fortalecer el esquema de evaluación de clientes previo al otorgamiento de créditos.
- Debido al logro de las metas trazadas asociadas a la perspectiva financiera, se recomienda revisar las acciones desarrolladas por la cooperativa en el periodo del año 2020 y determinar cuáles de las que permitieron un buen desempeño serán replicadas en el año 2021 y posteriores, así como establecer acciones de mejora en los aspectos que obstaculizaron.
- Actualizar el plan de contingencia y las acciones asociadas al establecimiento de niveles de cobertura de provisiones sobre cartera en riesgo, a manera de que, en caso de variaciones negativas, se tendrán preconcebidas acciones para mitigar su incidencia.

- Para mejorar la rentabilidad y disponer de mejores valores en el ROA y ROE, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., reducirían la cantidad de activos inmovilizados, asegurar una cartera de crédito sana, impulsar a través de incentivos el proceso de ahorro para de esta manera tener mayor liquidez y posibilidad de efectuar colocaciones que le generen dividendos, así como disponer una proporción de gastos operativos no mayor al 7%, toma en consideración los activos disponibles

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (Sexta ed.). Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Episteme.
- Bernaldo, C. (2019). *Aplicación de un sistema de control interno y la eficacia de la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú*. (Tesis Doctoral), Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.
- Bravo, B. (2018). *La calidad de la Cartera Crediticia y su influencia en la situación financiera de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A año 2016*. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Cáceres, C. (2019). *Indicadores de Gestión Financiera y su incidencia en la toma de decisiones del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la Ciudad de Ambato*. (Tesis de Maestría), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Cantos, M. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. *Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(2), 422-448.
- Castro, J. (2013). *Los indicadores de gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de la Ciudad de Ambato*. (Tesis de Maestría), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Castro, K. (2019). *Implementación de la auditoría financiera y su incidencia en la minimización de riesgos financieros, en operaciones activas de la cooperativa de ahorro y crédito Quillabamba periodo 2016-2017*. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de San Antonio ABAD del Cusco, Cusco, Perú.
- Córdova, J. (2018). *Evaluación de la Eficiencia como Herramienta de Gestión Empresarial*. (Tesis Doctoral), Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Cornejo, J. (2019). *Diseñar un modelo de indicadores KPI de la gestión de calidad del servicio para evaluar a los proveedores en una institución financiera del área de canales y su impacto final al cliente*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.

- Guillen, M. (2020). Auditoría de gestión crediticia y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microfinanzas Prisma (2014-2017). *Revista Quipukamayoc*, 28(56), 17-23.
- Gutiérrez, R. (2015). E-control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia. *Cuadernos Contables*, 16(42), 553-578.
- Hernández, O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 19(33), 15-41.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Intriago, F. (2018). *Gestión crediticia y su impacto en los resultados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito "Coorcotopaxi Ltda. Período 2016-2017*. (Tesis de Maestría), Universidad Técnica Estatal De Quevedo , Quevedo, Ecuador.
- Kullki Wasi. (2020). *Kullki Wasi ¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://kullkiwasi.com.ec/index.php/nosotros/>
- Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito. (2020). *Nosotros: kullkiwasi*. Obtenido de <https://www.kullkiwasi.com.ec/>
- Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito. (2021). *Nosotros: kullkiwasi*. Obtenido de Kullki Wasi Cooperativa de Ahorro y Crédito web site: <https://www.kullkiwasi.com.ec/>
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del Control Interno* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Martín, M., & Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios* (2 ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Medardo , C. (2018). La auditoría interna basada en riesgos y las decisiones financieras de las cooperativas de ahorro y crédito en Ambato, Ecuador. *ENIAC Pesquisa*, 8(2), 269-279.
- Medrano, G. (2019). *Auditoría de gestión y su incidencia en los procesos de colocación de productos crediticios de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda. Agencia del cantón Vinces año 2017 – 2018*. (Tesis de Maestría), Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador.
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240.

- Ordoñez, D. (2015). *Auditoría interna y su impacto en el control de la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda. n° 582*. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional del Centro de Perú, Huancayo, Perú.
- Puentes, M., Viñán, J., & Aguilar, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria* (1 ed.). Riobamba, Ecuador: Editorial Politécnica ESPOCH.
- Quintero, M. (2017). Materialidad en la auditoría financiera: estándares internacionales y juicio profesional. *Visión Gerencial*, 16(2), 324-335.
- Ruiz, P. (2018). Auditoría integral a los procesos administrativos y financieros de pyme. Experiencias en el caso Cooperativa de Ahorro y Crédito “El sol de los Andes” (Ecuador). *Revista Killkana Sociales*, 2(1), 9-16. doi:DOI: https://doi.org/10.26871/killkana_social.v02i01.47
- Ruiz, P. (2018). Auditoría integral a los procesos administrativos y financieros de pyme. Experiencias en el caso Cooperativa de Ahorro y Crédito “El sol de los Andes” (Ecuador). *Killkana Sociales*, 2(1), 10-15.
- Salinas, J., & Lojano, V. (2019). Análisis de los factores que inciden en la gestión de riesgos financieros en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento cinco, cuenca 2018. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2019(1), 1-15.
- Samaniego, K. (2017). *Indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control en la coordinación de postgrados PUCESE*. (Tesis de Maestría), Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Esmeraldas, Ecuador.
- Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador. (25 de agosto de 2010). *Normas generales para las instituciones del sistema financiero reformado con resolución No. JB-2010-1785 de 25 de agosto del 2010*. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_XI_cap_IV.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria web site: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/594508/NOTA+TE%CC%81CNICA+P+ARA+PUBLICAR+-+FICHA+METODOLOGICAS+DE+INDICADORES.pdf/a71e5ed1-7fae-4013-a78d-425243db4cfa>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (31 de Diciembre de 2020). *Boletines Financieros, Captaciones y Colocaciones del Sector Financiero Popular y*

Solidario. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>

- Tanqueño, O. (2015). *Evaluación al control interno de la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Octubre Ltda. de la comunidad Santa Rosa de San Luis del Cantón Guamote en el periodo 2012-2013. Propuesta alternativa*. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Ticona, P. (2017). La calidad de la cartera de créditos y su incidencia en la solvencia financiera de las Cooperativas de Ahorro de la región Puno 2012-2014. *Semestre Económico*, 6(2), 125-152.
- Tigselema, C., & Manjarrez, N. (2020). *Control interno al proceso de crédito y su incidencia en la morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito*. Ecuador: Grupo Compás.
- Vega de la Cruz, L., & Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 22(1), 1-19.
- Veloz, F., Vargas, D., & Villa, C. (2017). Modelo de auditoría integral para pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito ecuatorianas. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(23), 49 - 56.
- Veloz, F., Vargas, D., & Villa, C. (2017). Modelo de auditoría integral para pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito ecuatorianas. *Ciencia UNEMI*, 10(23), 49 - 56.