



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE CRÉDITO DE LA COAC. SAN  
JOSÉ LTDA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Contabilidad  
y Auditoría**

**Línea de Investigación:**

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

**Autor:**

Luis Fernando Ribadeneira Quincha

**Director:**

Mario Roberto Altamirano Hidalgo. Dr. Mg

**Ambato – Ecuador**

**Enero 2024**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE CRÉDITO DE LA COAC. SAN JOSÉ LTDA.

Línea de Investigación:

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

Autor:

Luis Fernando Ribadeneira Quincha

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CALIFICADOR

Telmo Diego Proaño Córdova, Econ. Mg.

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.   
f.   
f.   
f.   
f.   
f. 

Ambato – Ecuador

Enero 2024

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **LUIS FERNANDO RIBADENEIRA QUINCHA**, con cédula de ciudadanía **0250136439**, autor del trabajo de graduación titulado: **"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE CRÉDITO DE LA COAC. SAN JOSÉ LTDA."**, previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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

Ambato, enero 2024



Luis Fernando Ribadeneira Quincha  
CC. 0250136439

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios quien me ha guiado, iluminado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante en mis estudios, logrando así alcanzar la meta que un día me propuse.

A mi familia por su comprensión y estímulo constante, además por su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios, a ustedes que hacen posible que todo se puede hacer con perseverancia y constancia, cada miembro de mi familia estuvo conmigo para que llegara hasta esta etapa de mi vida.

Como también a mi director Dr. Mario Altamirano por su apoyo académico y la ayuda para la culminación de este proyecto, por impartirme su conocimiento y sobre todo su paciencia.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico con todo mi corazón a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que los incluyo también a mis abuelos, me formaron con ciertas reglas, algunas libertades y con el valor más noble que es el amor, y así me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mi hermana Luisa Fernanda, por todos los momentos que hemos compartido y ser un gran apoyo, este proyecto es sobre todo para ti, como ejemplo de que aun te falta un camino por recorrer y lograr tantos objetivos.

A mis amigos, familia y demás personas que están en mi círculo ya que con su aporte me ayudaron a ser la persona que soy.

## RESUMEN

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones conformadas bajo los principios dispuestos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera. De tal forma que, al realizar una Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., al observar la necesidad de incorporar estrategias para reducir el índice de cartera vencida con el propósito que facilite a los directivos de la institución la toma de decisiones oportunas de tal manera que se logre evitar inconvenientes como desperdicio de recursos, falta de información para la toma de decisiones, desorganización de la entidad y activos improductivos. Tendrá como objetivo de la investigación es evaluar los niveles de eficiencia y eficacia en el proceso de crédito, ya que no cuenta con especificaciones sobre las actividades que se deben realizar dentro del mismo. Lo antes mencionado origina que la Cooperativa enfrente un serio problema de gestión debido al ineficiente control institucional, producto de la falta de aplicación de una Auditoría de Gestión en el planteamiento, desarrollo, y aplicación de medidas preventivas y correctivas porque no se dispone de información adecuada para la toma de decisiones. De forma cuantitativa y cualitativa en base a los reportes y recopilación de datos se analizará el proceso de crédito para llegar a tener resultados de todos los problemas que se presentan. Como resultado se espera tener mejores niveles de eficiencia y eficacia al proceso de crédito al incurrir en una Auditoría de Gestión.

Palabras clave: Eficiencia, eficacia, crédito, auditoría, gestión

## **ABSTRACT**

Savings and credit cooperatives are organizations formed under the principles set forth in the Organic Law of Popular and Solidarity Economy, with the purpose of performing financial intermediation activities. Thus, by conducting a Management Audit in the Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., observing the need to incorporate strategies to reduce the overdue portfolio index with the purpose of facilitating the institution's managers to make timely decisions in order to avoid problems such as waste of resources, lack of information for decision making, disorganization of the entity and unproductive assets. The objective of the research is to evaluate the levels of efficiency and effectiveness in the credit process, since there are no specifications on the activities to be carried out within it. The aforementioned causes the Cooperative to face a serious management problem due to the inefficient institutional control, product of the lack of application of a Management Audit in the planning, development and application of preventive and corrective measures because there is no adequate information available for decision making. The credit process will be analyzed quantitatively and qualitatively, based on the reports and data collection to obtain results of all the problems that arise. As a result, it is expected to have better levels of efficiency and effectiveness to the credit process by carrying out a Management Audit.

**Key words:** efficiency, effectiveness, credit, audit, management.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRACTICA .....	5
1.1 Auditoría de Gestión .....	5
1.2 Crédito .....	20
1.3 Cooperativismo .....	30
1.4 Fundamentación legal.....	33
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	36
2.1. Metodología de la investigación .....	36
2.2 Análisis de resultados .....	40
2.3 Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. ....	55
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	61
3.1 Fases de la Auditoría de Gestión.....	61
3.2 Ejecución de la Auditoría de Gestión .....	63
CONCLUSIONES.....	158
RECOMENDACIONES .....	159
BIBLIOGRAFÍA .....	161
ANEXOS .....	166

## INTRODUCCIÓN

México fue el país pionero en utilizar la Auditoría de Gestión obligado a que sus gobiernos tenían la necesidad de aplicar esta herramienta para resolver los errores que mostraban y así poder corregirlos y aplicar las mejores decisiones para el desarrollo de estas.

Es por eso, que Ojeda & Carmona (2013) expresan que: La auditoría de Gestión muestra una opinión sobre los aspectos administrativos y operativos, expresando el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos mediante controles operativos y acciones correctivas, promoviendo el desarrollo de habilidades para identificar las causas de la ocurrencia de efectos no deseables en la Gestión administrativa (p.7).

En cuanto a las cooperativas, nace bajo la iniciativa de Federico Guillermo Raiffeisen, originario de Alemania, bajo el seudónimo de cooperativas de crédito y ahorro que estuvo dirigido a agricultores y personas de escasos recursos que buscan el bien común, y se trataba con el trabajo diario, la participación y la solidaridad entre los cooperativistas y personas que necesitan financiamiento, después de un tiempo gracias al Sr. Hernán Shulze-Delitzsch inició las cooperativas de ahorro y crédito que tenía como mercado objetivo para artesanos y pequeñas empresas industriales de los pueblos vecinos.

De tal forma que Yucailla (2014) expresa en su informe que “las cooperativas por lo general presentan una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios” (p.2).

En el Ecuador la Auditoría de Gestión es distinguida a nivel público por su aplicación gubernamental en instituciones públicas que están a cargo de la Contraloría General del Estado, organismo autorizado para efectuar auditorías a

nivel gubernamental, asimismo la auditoría de Gestión es empleada en otras instituciones privadas ya que, con esta, se podrá conocer, medir acerca de la eficiencia y eficacia de cada institución para mejorar y tomar decisiones eficaces a la Gestión que realizan. La Auditoría de Gestión ha sido solicitada debido a la exigencia social y avances tecnológicos que han desarrollado en el día a día, transformándose en un elemento que facilita su importancia para una organización y así facilitar su desarrollo y crecimiento empresarial.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., es una entidad controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, MICROFINANZA RATING certifica la calificación "AA", que se dedica a ofrecer productos y servicios financieros de calidad a toda la población mediante sus diferentes oficinas y cajeros, con una trayectoria de 58 años en el mercado y aproximadamente 81.500 socios, la institución crea oportunidades y contribuye al desarrollo sostenible de la comunidad a través de productos financieros, con mejora continua y Responsabilidad Social.

Por tal razón, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. manifiesta un elevado índice de morosidad que existe en los microcréditos brindados por parte de esta. La problemática radica en la inadecuada colocación de crédito, sobre todo no realizar un preanálisis de la entrega de créditos ya que los parámetros para entregarlos no son los adecuados, existe fallas en la composición dentro del proceso de crédito y cobranzas lo cual provoca una mala Gestión y mal desempeño de recursos, lo que ocasiona una baja productividad por lo cual a través de esta investigación se busca minimizar la morosidad de forma que se cumpla con las tácticas y políticas establecidas para lograr llegar al objetivo de la investigación. Por lo que se plantea como problema de investigación la siguiente interrogante ¿La inaplicación de una auditoría de Gestión incide en el grado de desconocimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gestión de crédito?

En este contexto se plantea la idea a defender: La auditoría de Gestión permite conocer el nivel de los estándares permitidos por los organismos de control, al área

de crédito en la Cooperativa San José Ltda. Por tal razón, enfrenta un serio problema de Gestión debido al ineficiente control institucional, producto de la falta de aplicación de la Auditoría de Gestión en el planteamiento, desarrollo, y aplicación de medidas preventivas y correctivas porque no se dispone de información adecuada para la toma de decisiones, es importante hacer un preciso control del crédito y tener actualizadas las referencias de información de los clientes.

La investigación se plantea como objetivo general: Evaluar los niveles de eficiencia y eficacia del proceso de crédito.

Para alcanzar el objetivo general se plantea los siguientes objetivos específicos:

Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados a la Auditoría de Gestión del proceso de crédito.

Diagnosticar el proceso actual de la Gestión de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Elaborar un examen especial al proceso de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Se desarrolla una investigación de tipo analítica y descriptiva con un enfoque cuantitativo y cualitativo, para recolectar información necesaria se aplicará cuestionarios de control interno, en base a los reportes se analizará el proceso de crédito para llegar a tener resultados de todos los problemas que se presentan. Como resultado se espera tener mejores niveles de eficiencia y eficacia al proceso de crédito al incurrir en una auditoría de Gestión.

El presente proyecto procede a investigar el alto índice de morosidad existente en los créditos otorgados en la Cooperativa San José Ltda., por lo que se busca reducir

la morosidad de manera que se cumpla con las estrategias y políticas establecidas para poder llegar a la meta de la institución.

Por ser una de las primeras cooperativas su crecimiento debería ser notado dentro de la comunidad, pero este no ha sido el caso, la cooperativa no ha obtenido su realce como se lo espera, por eso se procedería a realizar una Auditoría de Gestión al área de créditos para el levantamiento de un informe que contendrá recomendaciones para mejorar la Gestión y acogida de créditos que ofrece la Cooperativa San José Ltda.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRACTICA**

El siguiente trabajo de investigación se realizó bajo una exhaustiva recopilación de información bibliográfica, de manera que permita el sustento de este estudio referente a la Auditoría de Gestión, crédito, el cooperativismo y fundamentación legal utilizado dentro del departamento de créditos de la cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

### **1.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La gestión en las empresas públicas y privadas es fundamental para conocer el nivel de logros de sus objetivos, de acuerdo con Chavez (2019) el origen de la auditoría de gestión se remonta a la década de los años 30 y 40 en Estados Unidos debido al crecimiento del gobierno federal, con el objetivo de determinar que las agencias del gobierno federal gastaran y controlaran con propiedad sus asignaciones y cumplieran con las leyes respectivas. De manera que resulta como un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, de tal forma identificar oportunidades de perfeccionamiento y mejoras que promueven la correcta administración de las empresas.

Igualmente, Maldonado (2016) define a la Auditoría de Gestión como: El examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente. En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan como se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual deber ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección. De ahí que la auditoría de Gestión está presente en nuestro país en cooperativas y organizaciones empresariales que se ve con la necesidad de implementar oportunamente en la toma de decisiones y la optimización de recursos.

## Objetivo de la Auditoría de Gestión

El principal objetivo de la Auditoría de Gestión es encontrar hallazgos dentro del ente de manera que se determine si los objetivos y metas propuestas se han ejecutado y logrado de manera eficiente y eficaz entre los servidores; por lo tanto, para tener un conocimiento más claro del objetivo de la Auditoría de Gestión se puede citar a Blanco Luna (2012), sugiere: Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de estas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de estos.

De tal manera, el objetivo de la auditoría de gestión consiste en realizar un examen positivo que brinde recomendaciones para posibles mejoras en eficiencia, efectividad, eficacia, economía, ética y ecología. En consecuencia, se busca determinar cualquier deficiencia importante en políticas, procedimientos y disposiciones legales con el fin de verificar que la entidad auditada cumpla los objetivos establecidos por la misma. Como resultado, se obtiene una mayor productividad, competitividad y calidad para la entidad auditada.

## Características de una Auditoría de Gestión

Según Vásquez & Pinargote (2018) la Auditoría de Gestión se considera fundamental para mejorar el desempeño de las operaciones empresariales, y como tal, se rige por ciertos estándares o características que le confieren esa importancia. Algunos de estos parámetros incluyen:

- **Continua:** seguir una secuencia temporal, lo que ayuda a identificar, resumir, comunicar y supervisar las fallas encontradas.

- **Sistemática:** coordina cuidadosamente y se planifica de manera rigurosa siguiendo procedimientos estándar de auditoría o la Norma ISO 19011:2018 para garantizar un trabajo de alta calidad.
- **Objetiva:** asegurar que los hallazgos se encuentren sustentados por evidencia suficiente, relevante y competente.
- **Confiable:** presentar de manera precisa y veraz la realidad de los procesos, lo que permite obtener resultados óptimos para la toma de decisiones.

### **Propósito de la Auditoria de Gestión**

El propósito de la Auditoria de Gestión resulta evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía que maneja los recursos cada entidad, de tal manera conseguir los objetivos previstos por dicha organización. Es utilizada como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades de un sector determinado, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades Chavez (2019).

**Cuadro 1.1 Propósitos de la Auditoría de Gestión**

<p><b>Eficiencia:</b> Gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación con sus objetivos y metas.</p>	<p><b>Economía:</b> Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible.</p>	<p><b>Efectividad:</b> Relación entre los bienes adquiridos producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.</p>
<p><b>Eficacia:</b> Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.</p>	<p><b>Éticos:</b> Es un elemento básico de la Gestión Institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.</p>	<p><b>Ecología:</b> Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.</p>

**Fuente:** Quijosaca (2019)

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

### **Técnicas y procedimientos**

Tomando en cuenta el libro de Vásquez & Pinargote (2018) se utilizan técnicas investigativas para examinar los hechos o actividades que se realizan dentro de los sistemas de gestión y verificar objetivamente el cumplimiento de los requisitos establecidos. Estas técnicas se emplean con el fin de obtener evidencia suficiente y competente sobre la gestión de la organización. Los procedimientos que se llevan

a cabo en la auditoría requieren de una metodología rigurosa y estructurada para asegurar la calidad del trabajo realizado.

### Cuadro 1.2 Técnicas y procedimientos

<p><b>Técnica de la observación:</b> Permite observar o presenciar hechos realizados por otras personas o condiciones físicas que permiten visualizar cumplimiento de requisitos. A través de esta técnica el Auditor utiliza sentidos como el oído, el tacto, el olfato direccionando éstos hacia el objeto de la Auditoría.</p>	<p><b>Técnica de la comparación:</b> Confronta hechos para determinar igualdad o diferencias, en el cumplimiento de planificaciones y metas de programas. Ejemplos: resultados de producción frente a lo planificado; resultados de rendimientos comparados con el estándar.</p>	<p><b>Técnica de revisión selectiva:</b> Esta técnica va a permitir al Auditor seleccionar hechos concretos, productos, lotes, etc. con la finalidad de validar que los procesos y el cumplimiento de requisitos se cumpla.</p>
<p><b>Técnica de Rastreo:</b> Término utilizado en la Auditoría Financiera y que se aplica para la Auditoría de Gestión mediante la trazabilidad, consiste en determinar un producto en su estado final, cómo ha sido su proceso histórico a lo largo de la cadena productiva.</p>	<p><b>Técnica de Indagación:</b> Esta técnica se afianza en entrevistas formales e informales, encuestas, conversaciones, averiguaciones que permiten respuestas a preguntas planificadas por el Auditor con la finalidad de obtener juicios objetivos del hecho auditado.</p>	<p><b>Técnica de la comprobación:</b> Consiste en comprobar hechos a través de documentos, de prueba o pruebas físicas para validar los cumplimientos de requisitos, frente a la autenticidad de los documentos o estándares establecidos.</p>

**Fuente:** Vásquez & Pinargote (2018)

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

Es importante destacar que todas las técnicas utilizadas en la auditoría de gestión están interrelacionadas. Por ejemplo, si durante una entrevista con el gerente se menciona que hay un procedimiento definido para la gestión de inventario, se debe

solicitar el proceso documentado y legalizado, inspeccionar las bodegas para verificar el cumplimiento de lo establecido y elaborar los papeles de trabajo que reflejen el flujo de trabajo desarrollado y los resultados de las técnicas aplicadas. De esta manera, se asegura la coherencia entre las diferentes técnicas y se obtiene una imagen completa de la gestión de la organización.

### **Riesgos de la Auditoría de Gestión**

Basándose en el estudio de Maldonado (2016) detalla los riesgos de auditoría son los siguientes:

**Cuadro 1.3 Riesgos de Auditoría**

<b>Riesgo Inherente.</b>	<b>Riesgo de Control.</b>	<b>Riesgo de detección.</b>
“El riesgo Inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. El riesgo inherente esta fuera de control por parte del auditor.”	“El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en la forma oportuna.”	“El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables.”

**Fuente:** Maldonado (2016)

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

El auditor dentro de su examen debe planificar correctamente la evaluación para poder detectar los riesgos, lo cual es de suma importancia para dar mejores recomendaciones y ser mejorados con el fin de que se logre los objetivos propuestos de la entidad. A pesar de todo, estos tipos de riegos no son detectados

en un examen preliminar por lo que se debe analizar por varias evaluaciones y tener como resultado de que viene de una Gestión en mal desarrollo realizada en periodos anteriores.

### Indicadores de Gestión

De acuerdo con el trabajo de Cubillos & Núñez (2012) mencionan los siguientes indicadores de Gestión:

**Cuadro 1.4 Indicadores de Gestión**

<b>Eficacia</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Economía</b>	<b>Calidad</b>
Llevar de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la Gestión a ser evaluada.	Se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de estos.	La capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pro del cumplimiento de sus objetivos	Juegan un papel significativo para definir los requisitos de entrada necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio de dichas entidades, al tiempo.

**Fuente:** Cubillos & Núñez (2012)

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

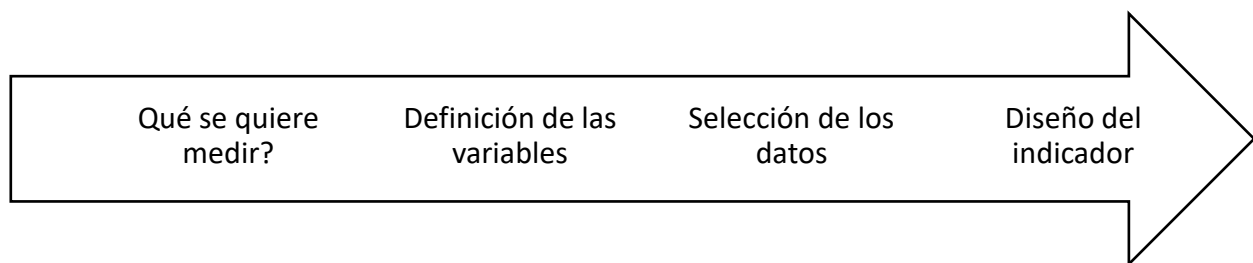
Contraloría General del Estado (2015) manifiesta que los indicadores de gestión son factores que admite indicar de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad

o de la realización de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad. Los indicadores de Gestión permiten el mejoramiento y fortalecimiento que serán de gran ayuda en el logro del cumplimiento de los objetivos de la empresa, de manera que se pueda tomar medidas necesarias cuando se produzca algún tipo de riesgo en la ejecución del examen.

### **Construcción de indicadores o índices en el área de SSO**

Según Holguín (2017) el proceso de elaboración de un indicador está organizado, por cuatro etapas bien definidas, que se describen a continuación:

#### **Cuadro 1.5 Pasos para la construcción de un indicador**



**Fuente:** Holguín (2017)

Para continuar con los pasos antes mencionados, se debe:

1. Identificar el contexto. - Tener un conocimiento del contexto social, político, jurídico y económico de la unidad de análisis.
2. Determinar los usos y actores. - Determinar los usos específicos que tendrá el indicador y señalar los actores que requieren esa información.
3. Identificar las fuentes de información. - Identificar las fuentes de información y sus características, así como los procedimientos más adecuados de recolección y manejo de la información.
4. Una vez concluida esta etapa, se procede a la elaboración de la ficha técnica del indicador, donde prácticamente se construye el indicador. Esta ficha técnica contendrá los siguientes elementos:

Cuadro 1.6 Ficha Técnica

CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICAD	
	1	Q
	2	Sustantivo plural
	3	Verbo participio
	4	Adjetivo
5	Complemento circunstancial	

**Fuente:** Holguín (2017)

Donde:

- Nombre del Indicador: es la expresión verbal, precisa y concreta que identifica el indicador.
- Q: el total de personas, objetos, dinero, otros (población), que interviene en el indicador a calcular.
- Sustantivo plural: la palabra se usa para nombrar a los objetos, a las personas, las características, los artículos, tienen género (femenino o masculino), y número (singular o plural).
- Verbo participio pasado: la forma no personal del verbo que éste toma para funcionar como adjetivo sin perder del todo su naturaleza verbal.
- Adjetivo: palabra que complementa al sustantivo plural y al verbo participio pasado.
- Complemento circunstancial: oración subordinada, que señala alguna circunstancia semántica de tiempo, lugar o modo al verbo de que es complemento.

Después de lo antes mencionado se procede de acuerdo con los datos que se tiene disponibilidad en la investigación a la construcción de los indicadores o índices para el área de Seguridad y Salud Ocupacional:

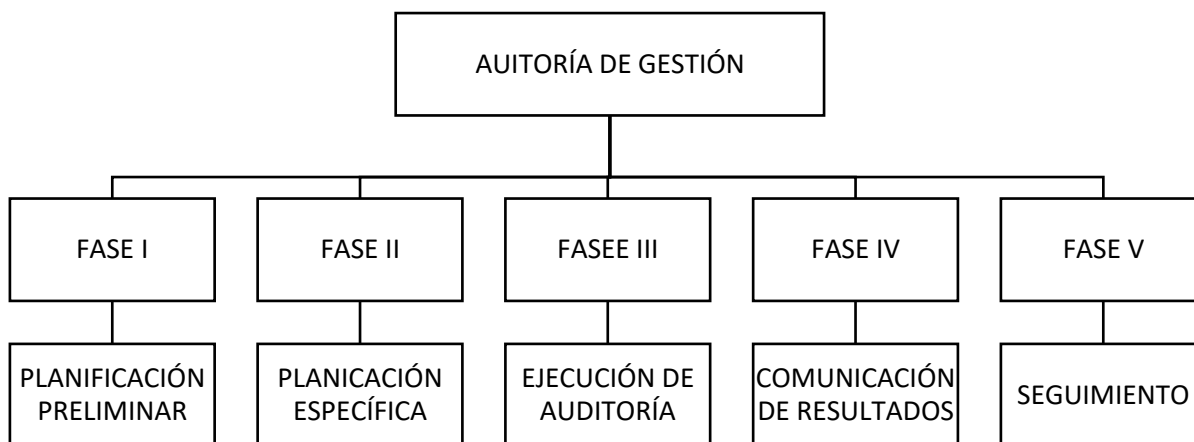
**Cuadro 1.7 Ficha Técnica: Nivel de Ausentismo**

CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR			
EFICIENCIA		INDICADOR	
NIVEL DE	# H H/M no trabajadas	1	Q 380,232
AUSENTISMO	# H H/M trabajadas	2	Sustantivo plural Horas
		3	Verbo participio pasado Trabajadas
		4	Adjetivo Por hombres y mujeres
		5	Complemento circunstancial Durante el primer periodo del año 2014

**Fuente:** Holguín (2017)

### Proceso de la Auditoría de Gestión

El proceso para elaborar el informe de auditoría es tener en cuenta que es un proceso sistemático que integra por cinco fases:

**Cuadro 1.8 Fases Auditoría de Gestión**

**Fuente:** Vásquez & Pinargote (2018)

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

## **Conocimiento Preliminar**

En la fase de planeación de la auditoría de gestión, se lleva a cabo un estudio o examen previo con el objetivo de conocer en detalle las características de la entidad a auditar. Esto implica recolectar información preliminar sobre las principales actividades de la entidad para establecer una correcta planificación, ejecución y obtención de resultados a un costo razonable. Algunas de las actividades realizadas en esta fase son la visita previa a las instalaciones para verificar el desarrollo de las actividades, la recolección de datos y documentación básica para el desarrollo de la auditoría, y el enfoque de la investigación que se orienta a proveer un conocimiento conciso actualizado sobre el direccionamiento estratégico, la operatividad principal y la estructura organizacional de la empresa. También se establecen los parámetros de gestión que forman puntos de referencia para evaluar los resultados y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, con el fin de aprovechar los recursos para mitigar los posibles impactos negativos.

## **Planificación**

Según García (2008) define a la planificación como: el propósito de esta fase es conocer el quehacer de la entidad, identificar los pasos y métodos requeridos para llevar a cabo la auditoría y calcular los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros necesarios; los plazos de tiempo requeridos para llevar a cabo las comprobaciones y la definición de actividades que se van a realizar. Del mismo modo al identificar de forma adecuada todos los pasos y métodos requeridos nos posibilitará organizar y dirigir de manera que la auditoría se desarrolle de forma eficaz y eficiente.

Por consiguiente, al obtener toda la documentación necesaria se procede a comprobar:

- Los documentos sean evidencias suficientes y relevantes para la evaluación de la Gestión.

- La documentación sea precisa y concisa que se pueda tener acceso siempre y cuando se lo necesite.
- Establecer si se ha cumplido con la eficiencia, eficacia y economía.

## **Ejecución**

Tomando en cuenta el libro de Auditoría de Gestión de García (2008) se define a la ejecución como: En la fase de ejecución es donde el auditor desempeña la estrategia planificada en la fase anterior y que se concreta en el plan y los programas de auditoría. En esta fase se recopila la evidencia necesaria para que el auditor emita un juicio sobre la Gestión de la organización referida a los criterios previamente seleccionados y del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Para la ejecución se recolecto toda la información relevante que servirá de gran ayuda para poder analizar y determinar la situación en la que se encuentra el departamento que está en modo de prueba, de ahí que servirá para elaborar el informe que tendrá todos los datos examinados con la situación de la organización.

## **Comunicación de resultados**

La redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final Chavez (2019).

El auditor con el informe final presentara los resultados que tuvo durante todo el examen que aplicó al área auditada, de tal forma va realizando un borrador el cual

contendrá los documentos utilizados, los hallazgos encontrados para así preparar el informe el cual será presentado con las conclusiones y recomendación para que se pueda tomar las debidas decisiones dentro del área auditada.

## **Seguimiento**

En la etapa final de la auditoría, se lleva a cabo una revisión exhaustiva para asegurarse de que todas las recomendaciones presentadas en el informe de auditoría estén siendo implementadas correctamente y en el plazo establecido. De esta manera, se garantiza que se alcancen los objetivos previamente establecidos para mejorar la eficacia, eficiencia y economía en los procesos de la entidad auditada, se verifica el nivel de receptividad de la administración respecto a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe, y se lleva a cabo inmediatamente después de la finalización de la auditoría. Dependiendo del nivel de deterioro de las tres "E" y la importancia de los resultados presentados en el informe, se debe realizar una revisión de seguimiento entre uno y dos años después de la auditoría.

## **Hallazgos de Auditoría**

Tomando como referencia a la Contraloría General del Estado (2014) define a los hallazgos como: Se refiere a las debilidades en el control interno detectadas por el auditor, por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas. Estos hallazgos representan las deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa a la entidad. El hallazgo en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o lo presentado por gerencia, las diferencias se pueden considerar como hallazgos o generalmente determinadas por la materialidad, por otra parte, en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

- **Condición:** La realidad encontrada
- **Criterio:** Como debe ser, la norma, la ley, el reglamento.
- **Causa:** Qué originó la diferencia encontrada.
- **Efecto:** Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

## **Observaciones**

Según el artículo de la revista Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Redalyc y sus autores Rekalde, Vizcarra, & Macazaga (2014) dice que el Instrumento de Observación: “Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis”.

Según Vilar (1999) son los resultados del examen y sus conclusiones significativas. Estas deben ser descritas y justificadas adecuadamente para facilitar la identificación de causas, así como servir de guía en el proceso de toma de decisiones sobre acciones correctoras. Cada auditor revelará los resultados dependiendo los hallazgos que haya encontrado en la documentación de la empresa, de tal forma dar sus observaciones y conclusiones para que sirvan de guía en un mejor proceso de gestión por parte de la entidad.

## **Marcas de Auditoría**

Son símbolos que el auditor elige para poder identificar, los procedimientos, técnicas y pruebas que el mismo aplicó durante el desarrollo de la auditoría, estos le permiten al mismo comprender todos los procedimientos con mayor facilidad Ortega (2019). Las marcas de auditoría son símbolos que están presentes en los papeles de trabajo del auditor, es una técnica que facilita el trabajo para saber que cada papel de trabajo tiene una conexión una con otra, de tal forma poder entender cada paso que

va dando al momento de ir recolectando información y de tal forma preparar el informe.

De tal razón las marcas deben ser visibles y cumplir con los siguientes requisitos:

- Las marcas son de color rojo, claras y específicas.
- Tomar como referencia las letras iniciales de lo que se está realizando.
- Dentro del informe si se encuentra papeles de trabajo sin marca no serán documentados.

### **Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo es la unión de todos los documentos que recopiló el auditor, el cual le servirá de evidencia de los hallazgos que obtuvo al momento de evaluar y así con el fin de presentar el informe final adjuntando para llegar con las conclusiones y recomendaciones que se deberá aplicar por parte de la empresa. De igual manera los papeles de trabajo deben presentarse de manera correcta, clara y confiable ya que al momento de una objeción por parte del gerente de la entidad el auditor que está realizando su examen tenga los respaldos para su defensa y poder responder con hechos el porqué de su opinión en el informe final.

El informe debe presentarse en papel de trabajo el cual incluye:

- Identificación de la auditoría realizada
- Índices
- Resúmenes del trabajo realizado
- Cédulas de observación
- Indicación y observaciones
- Presentación de la ejecución
- Resumen de hallazgos
- Conclusiones y recomendaciones

## 1.2 CRÉDITO

Tomando en cuenta a Mill (1951) afirma que: El crédito es el permiso de servirse del capital ajeno, tomando en cuenta que es una promesa de pagar en dinero haciéndole ver como una relación socioeconómica que se ejecuta en medios civilizados que consiste en que unos permitan a otros el aprovechamiento temporal de sus bienes o riquezas.

Los elementos del crédito que se debe conocer son:

1. Transferencia temporal de poder adquisitivo
2. Promesa de reembolso del capital más intereses
3. Plazo determinado
4. Unidad monetaria convenida

El crédito es un proceso financiero mediante el cual se pone a disposición del solicitante una cantidad de dinero durante un período de tiempo específico y hasta un límite establecido. En este tipo de transacción, la persona es responsable de administrar el dinero mediante su disposición y retirada, así como de realizar los pagos o devoluciones de acuerdo con sus necesidades en cada momento. Existe la opción de cancelar parcial o totalmente la deuda en cualquier momento, lo que permite reducir los pagos de intereses.

No obstante, el solicitante debe pagar comisiones e intereses a la entidad financiera según las condiciones acordadas. En los créditos, solo se generan intereses sobre el capital utilizado, mientras que el resto del dinero permanece disponible para su uso sin generar intereses adicionales. Al llegar al final del período de vencimiento del crédito, es posible negociar su renovación o ampliación. Es decir, el crédito se define como una transferencia temporal que implica cambiar una riqueza presente por una riqueza futura. Por lo tanto, el solicitante se compromete a reembolsar el monto adquirido, junto con los intereses acordados, en un plazo determinado y utilizando la unidad monetaria convenida.

## **Propósito**

El propósito es una fuente de proporcionar financiación a personas u organizaciones que tienen la necesidad de una cantidad de dinero con el fin de invertir o algunos gastos que tienen, por lo que tienen la flexibilidad de devolver el dinero prestado en un plazo establecido, que consiste con el pago de intereses y comisiones acordadas con la entidad financiera. De tal forma, el crédito ayuda a cubrir gastos que no se puede costear con sus propios recursos en ese momento, que será de ayuda para mejorar nuestra situación económica.

## **Proceso de crédito**

El proceso de crédito según los autores Morales & Morales (2014) son: todas las empresas definen de alguna manera sus reglas para conceder y administrar los créditos a clientes, pues habrá empresas que tengan un departamento dedicado específicamente al otorgamiento de créditos y otro para la cobranza. El departamento de finanzas se encarga de ambas funciones en el caso del otorgamiento de créditos generalmente se especifican las pautas para la investigación sobre el cliente, normas para fijar los límites de crédito, el monto de crédito, los pagos periódicos y la asignación de responsabilidades para administrar todo el proceso, el cual generalmente está compuesto de:

1. Investigación
2. Análisis
3. Aceptación del cliente

## **Políticas de crédito**

Según Galvez & Pinilla (2008) define a las políticas de crédito, se reconoce de manera permanente que la política de crédito comercial de la empresa respalda las ventas, pero no al contrario. Cada aspecto de dicha política de crédito es crucial para la exitosa gestión de las cuentas por cobrar de la compañía.

Desde el punto de vista económico la operación del crédito es un cambio que la pueden hacer ambas partes en el cual participa el intercambio de bienes ahora o a su vez definiendo una de ellas para una fecha futura es decir un bien prometido lo contrario sucede con economía monetaria donde el crédito se mide en dinero pues desde el que participan en la transacción Barreno (2019), pág. 8.

### **Tipos de crédito**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., cuenta con una gran variedad de créditos enfocada siempre en brindar una atención personalizada e inmediata a sus socios y familias con el fin de tener un mayor crecimiento y mejoramiento de calidad.

Tabla 1.1 Matriz de productos de crédito

CONDICIONES	CONSUMO			
	CONSUMO	ANTICIPO DE SUELDO	CONSUMO EMERGENTE	
<b>MONTO</b>	<b>Quirografario:</b> Hasta 80.000 USD <b>Hipotecario:</b> Hasta 120.000 USD	Hasta 500.00 usd Hasta 3,000 usd	<b>Quirografario:</b> Hasta 6.000 USD	
<b>PLAZO</b>	<b>Quirografario:</b> Hasta 204 meses <b>Hipotecario:</b> Hasta 216 meses	Hasta 90 días Hasta 180 días	<b>Quirografario:</b> Hasta 48 meses	
<b>PERIODO DE AMORTIZACIÓN</b>	<b>Quirografario:</b> Mensual <b>Hipotecario:</b> Mensual	Mensual, trimestral o al vencimiento	<b>Quirografario:</b> Mensual o Trimestral	
MICROCREDITO				
MICROCREDITO	MICRO FACILITO	MICRO EMERGENTE	AGROPECUARIO	MICRO VENTANILLA RURAL
<b>Quirografario:</b> Hasta 100.000 USD <b>Hipotecario:</b> Hasta 150.000 USD	Hasta 500.00 usd Hasta 3.000 usd	<b>Hasta 20.000.00 usd</b>	Hasta 8.000 usd. Montalvo hasta 8.000 Demas Agencias hasta 5.000	Hasta 2.000 por miembro del grupo de acuerdo con el ciclo.
<b>Quirografario:</b> Hasta <b>200</b> meses <b>Hipotecario:</b> Hasta <b>200</b> meses	Hasta 90 días Hasta 180 días	Hasta <b>60</b> meses	Hasta 12 meses	Hasta 18 meses.
Semanal, quincenal, mensual	Semanales, Quincenales, Mensual, trimestral o al vencimiento	Mensual hasta \$ <b>20.000, 00</b> Mensual, Trimestral, Semestral o al Vencimiento	Pagos mensuales, trimestrales, semestrales, anuales o al vencimiento.	Mensual, trimestral, semestral o al vencimiento

		Hasta \$ 4.000, oo		
--	--	-----------------------	--	--

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

### **Parámetros de las operaciones de crédito**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., establece los siguientes parámetros para la concesión de créditos.

Tabla 1.2 Matriz de parámetros de crédito

CONDICIONES	CONSUMO			
	CONSUMO	ANTICIPO DE SUELDO	CONSUMO EMERGENTE	
<b>GARANTIA</b>	<b>Quirografaria:</b> Al menos un garante créditos hasta <b>\$40,000, 00</b> y 2 garantes en montos mayores a <b>\$40,001, 00</b>	Un garante en el primer anticipo.	Quirografario: Un garante	
	<b>Hipotecaria:</b> No debe ser menor al 140% del monto a conceder			
<b>ENCAJE</b>	Sin encaje	Sin encaje	Sin encaje	
<b>AMPLIACION Y/O RENOVACION</b>	Al pago del 25% del crédito original	Al pago de intereses	No aplica	
MICROCREDITO				
MICROCREDITO	MICRO FACILITO	MICRO EMERGENTE	AGROPECUARIO	MICRO VENTANILLA RURAL
<b>Quirografario:</b> Al menos un garante en créditos hasta <b>\$40,000, 00</b> o Carta del Fondo de garantía ( <b>20.000</b> ) <b>Hipotecario:</b> No debe ser menor al 140% del monto a conceder	Un garante en el primer Micro Facilito o <b>Carta del Fondo de garantía.</b>	Quirografaria: Al menos un garante créditos hasta <b>\$20,000, 00</b> o <b>Carta del Fondo de garantía</b>	Al menos un garante o Carta del Fondo de garantía (Cuando el socio solicite)	1 garante
Sin encaje	Sin encaje	Sin encaje	Sin encaje	Sin encaje
Al pago del 25% del crédito original	Al pago de intereses	No aplica	Al pago del 25% del crédito original	Al pago del 25% del crédito original

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

## Requisitos de aprobación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., establece los requisitos de aprobación de crédito según las condiciones para la concesión de créditos.

**Tabla 1.3 Matriz de requisitos de aprobación de créditos**

CONDICIONES	CONSUMO		
	CONSUMO	ANTICIPO DE SUELDO	CONSUMO EMERGENTE
<b>REQUISITOS</b>	<p><b>Quirografario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio activo</li> <li>- Foto tamaño carné</li> <li>- Copias de cédula y certificado de votación de deudor y cónyuge</li> <li>- Copias de cédulas y certificados de votación de garantes</li> <li>- Pago de planilla de agua luz.</li> </ul> <p><b>Hipotecario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio activo,</li> <li>- Foto tamaño carné</li> <li>- Copias de cédula y certificado de votación de deudor y cónyuge</li> <li>- Pago de planilla de agua luz o teléfono</li> </ul>	Socio activo.	<p><b>Quirografario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio activo</li> <li>- Foto tamaño carné</li> <li>- Copias de cédula y certificado de votación de deudor y cónyuge - Copias de cédulas y certificados de votación de garantes</li> <li>justificación de ingresos</li> </ul>

MICROCREDITO				
MICROCREDITO	MICRO FACILITO	MICRO EMERGENTE	AGROPECUARIO	MICRO VENTANILLA RURAL
<p><b>Quirografario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio activo</li> <li>- Foto tamaño carné</li> <li>- Copias de cédula y certificado de votación de deudor y cónyuge</li> <li>- Copias de cédulas y certificados de votación de garantes</li> </ul>	Socio activo.	<p>Quirografario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>: - Socio activo</li> <li>- Foto tamaño carné</li> <li>- Copias de cédula y certificado de votación de deudor y cónyuge</li> <li>- Copias de cédulas y certificados de votación de garantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio activo</li> <li>- Foto tamaño carné</li> <li>- Copias de cédula y certificado de votación de deudor y cónyuge</li> <li>- Copias de cédulas y certificados de votación de garantes</li> <li>- Pago de planilla de agua luz o teléfono</li> <li>- Justificación de patrimonio</li> <li>- Justificar fuente de pago o ingresos</li> <li>- Demostrar la propiedad donde se va a cultivar</li> <li>- Seguro agrícola (opcional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio activo</li> <li>- Foto tamaño carné</li> <li>- Copias de cédula y certificado de votación de deudor y cónyuge</li> <li>- Copias de cédulas y certificados de votación de garantes</li> <li>- Pago de planilla de agua luz o teléfono</li> </ul>
<p><b>Hipotecario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio activo,</li> <li>- Foto tamaño carnet</li> <li>- Copias de cédula y certificado de votación de deudor y cónyuge</li> <li>- Pago de planilla de agua luz o teléfono</li> <li>- Justificar sus ingresos</li> </ul>				

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

## Características de los créditos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., establece las características acordadas para cada tipo de crédito y con el fin de determinar cuál será el adecuado para el socio que lo está solicitando.

**Tabla 1.4 Matriz de características de créditos**

CONDICIONES	CONSUMO		
	CONSUMO	ANTICIPO DE SUELDO	CONSUMO EMERGENTE
CARACTERÍSTICAS DE LOS CRÉDITOS	<p><b>Quirografario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El asesor debe negociar el plazo, no porque el plazo máximo es 204 meses todos deben ser a este plazo.</li> <li>• Si mantienen su endeudamiento (Deuda Directa) superior a \$ 50.000,00</li> </ul>	<p>El asesor debe revisar el historial crediticio, el nivel de endeudamiento y sus ingresos mensuales, el monto para este producto será hasta \$3.000 y máximo en 3 operaciones. El socio podrá acceder hasta el 200% de los ingresos líquidos que percibe. E</p>	<p><b>Quirografario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El asesor debe revisar el historial crediticio y el nivel de endeudamiento, el socio a más de un crédito emergente podrá acceder a un crédito Quirografario</li> </ul> <p><b>FONDO IRREPARTIBLE: Si se cobra</b></p>
	<p><b>Hipotecario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El asesor debe negociar el plazo, no porque el plazo máximo es 216 meses todos deben ser a este plazo.</li> <li>- El Score de crédito debe ser de 800 puntos como mínimo.</li> </ul>		

<b>MICROCREDITO</b>				
<b>MICROCREDITO</b>	<b>MICRO FACILITO</b>	<b>MICRO EMERGENTE</b>	<b>AGROPECUARIO</b>	<b>MICRO VENTANILLA RURAL</b>
Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100.000,00 o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala.	El asesor debe revisar el historial crediticio, el nivel de endeudamiento y sus ingresos mensuales, el monto para este producto será hasta \$2.000 y máximo en 3 operaciones.	Para acceder a este producto de crédito el <b>socio deberá mantener en su buró de crédito un puntaje igual o superior a 800 puntos.</b>	- El asesor debe negociar el plazo. - Al elaborar el Análisis micro no se deberá considerar la cuota que estima la central de crédito, ya que al ingresar este valor distorsiona la capacidad de pago por tratarse de crédito	El asesor debe negociar el plazo. Al elaborar el Análisis micro no se deberá considerar la cuota que estima la central de crédito,

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

### **Tasas de interés**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., establece las tasas de interés que se fijan en el otorgamiento de los créditos según su tipo.

Tabla 1.5 Matriz de características de créditos

CONDICIONES	CONSUMO			
	CONSUMO	ANTICIPO DE SUELDO		CONSUMO EMERGENTE
% TASA DE INTERÉS	Quirografario: 14,50% Hipotecario: 14,50%	15,50%		Quirografario: 14.5 %
MICROCREDITO				
MICROCREDITO	MICRO FACILITO	MICRO EMERGENTE	AGROPECUARIO	MICRO VENTANILLA RURAL
Quirografario: 18,00% Hipotecario: 18,00%	19,00%	18,00%	18%	18%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

### 1.3 COOPERATIVISMO

Tiene como fin lograr el desarrollo socioeconómico que permita el beneficio económico para que así las personas puedan satisfacer de manera conjunta las necesidades que presenten, de acuerdo con Perdomo (2014) El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad. Con el fin de lograr un crecimiento económico, social, cultural y ambiental, y promover una gestión democrática y equitativa para el desarrollo de la sociedad. Todo esto se logra mediante la adhesión a valores y principios fundamentales que sustentan la organización y fortalecen la doctrina cooperativa.

## **Sector cooperativo**

Según la Ley de Economía Popular y Solidaria Art. 21 establece que: Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

## **Cooperativas de ahorro y crédito**

Según la Ley de Economía Popular y Solidaria Art. 34 establece que: Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

Art. 81– “son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a los principios reconocidos por la ley” LOEPS (2014). Las cooperativas son entidades financieras cuyo principal objetivo es brindar recursos a todos los sectores como rurales y urbanos con el fin de que haya una mayor estabilidad e incremento en la económica de nuestro país, al prestar estos recursos de intermediación sus usuarios deberán tener responsabilidad con los servicios que ofrecen.

## **Clasificación de la Cooperativas**

Según la Ley de Economía Popular y Solidaria Art. 35 establece que: Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley. Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

### **Cooperativas de producción.**

Según la Ley de Economía Popular y Solidaria Art. 24 establece que: Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

### **Cooperativas de consumo.**

Según la Ley de Economía Popular y Solidaria Art. 25 establece que: Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

### **Cooperativas de vivienda.**

Según la Ley de Economía Popular y Solidaria Art. 26 establece que: Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios. En

estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo, en Asamblea General, una vez concluidas las obras de urbanización o construcción; y, se constituirán en patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantienen unión de hecho no podrán pertenecer a la misma cooperativa.

#### **1.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La investigación se realiza de acuerdo con la base legal de las siguientes normativas:

- Constitución de la República del Ecuador
- Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGAS)
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Reglamento Interno de Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.
- Estatuto Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

#### **Constitución de la República del Ecuador: *Título IV; Régimen de Desarrollo, Capítulo Cuarto; Soberanía Económica, Sección Octava; Sistema Financiero***

**Art. 311.-** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. Ecuador (2008)

#### **Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGAS)**

Según el American Institute Of Certified Public Accountants crea el marco básico con las 10 NAGAS vigentes que son (American Institute of Certified Public Accountants):

**Cuadro 1.9 Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas**

<b>Normas Generales o Personales</b>	<b>Normas de Ejecución del Trabajo</b>	<b>Normas de Preparación del Informe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento y capacidad profesional</li> <li>• Independencia</li> <li>• Cuidado o esmero profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento y Supervisión</li> <li>• Estudio y Evaluación del Control Interno</li> <li>• Evidencia Suficiente y Competente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</li> <li>• Consistencia</li> <li>• Revelación Suficiente</li> <li>• Opinión del Auditor</li> </ul>

**Fuente:** Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

**Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: SECCIÓN 3: DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR COOPERATIVO**

**Art. 21.-Sector Cooperativo.** - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

**Art. 22.- Objeto.** - El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

**Art. 23.- Grupos.** - Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

**Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.** - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

### **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

“Administración Integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales” (Normativa Vigente)

### **Estatuto Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.**

Estatuto interno estructurado por la asamblea general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

### **Reglamento del Consejo de Vigilancia**

Encargados de realizar y autorizar la realización de auditorías dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este segmento, se desarrolla los puntos relacionados al tipo de investigación, enfoque, modalidad, población e instrumentos, con el fin de encontrar la problemática y consecuencias de cómo afecta la inaplicación de una auditoría de Gestión incide en el grado de desconocimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gestión de crédito.

La investigación se llevará a cabo utilizando una metodología documental primaria, la cual se utilizará una variedad de recursos, como libros, fuentes documentales y artículos como base para construir el diseño metodológico. Por lo que Moreno (1987), menciona: la investigación documental reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente a fuentes de datos en los que la información ya se encuentra registrada, tales como libros, revistas especializadas, informes de investigaciones realizadas. Además, de utilizar la documentación proporcionada por la cooperativa para llevar a cabo la Auditoría de Gestión, se utilizará un enfoque analítico descriptivo para estudiar la cooperativa en cuestión.

#### **Investigación analítica – descriptiva**

Se enfoca en analizar los procedimientos, registros y documentación más relevantes con una visión que englobe a todos los involucrados en el proceso de otorgamiento del crédito, se identifican los problemas que enfrenta el departamento de crédito y cobranzas, lo que proporciona información necesaria para estudiar las variables que analizan tanto la estructura administrativa como operativa del departamento. Por lo cual Sampieri & Fernández (2014), señala que: La meta del investigador consiste en describir situaciones, es decir, pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las propiedades, características, variables o perfiles de personas, grupo, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Esto permite obtener

un nivel de autonomía para tomar decisiones en cuanto a la distribución de actividades. De tal razón, se centra en describir los procedimientos más importantes junto con sus características de manera sistemática, es decir, considerando a toda la organización, al área que se está evaluando y el impacto que tiene en el funcionamiento de la Cooperativa y de tal forma poder formular las preguntas específicas que se buscan responder en la propuesta que se determinó en esta investigación, es importante tener un conocimiento claro de lo que se está investigando. Pues de la misma se espera responder sobre el que, como, cuando y donde, referente al problema de investigación.

### **Enfoque de la investigación**

La investigación maneja un enfoque mixto que combina elementos tanto cuantitativos como cualitativos para estudiar eventos o situaciones reales. Los métodos mixtos permiten tener una perspectiva completa de la problemática, son procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación para recopilar y analizar datos Sampieri R (2018), de tal forma el enfoque cuantitativo permite la recolección de datos que se lleva a cabo mediante entrevistas y encuestas, utilizando instrumentos que permiten medir y cuantificar las variables planteadas en base al problema de investigación, mientras que el enfoque cualitativo permite el cálculo de cifras, se proponen mejoras basadas en los datos recolectados de las actividades manejadas por la entidad financiera.

### **Modalidad de investigación**

#### **Investigación de campo**

Implica llevar a cabo una exploración en el lugar de los hechos para recopilar y analizar datos que permitan obtener nuevos conocimientos sobre la realidad de la problemática. En este caso, la investigación se lleva a cabo en las instalaciones de la agencia matriz de la Cooperativa de Ahorro y San José Ltda., que se encuentra

ubicada en el cantón San José de Chimbo. De tal forma Báez (2018), define que La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Se caracteriza porque la recopilación de datos debe hacerse en el medio natural donde se produce el hecho a investigar. Es importante para profundizar en la investigación del problema y obtener información precisa y realista utilizando diversos métodos e instrumentos como encuestas y entrevistas. Además, es altamente confiable ya que se basa en la observación directa de la realidad.

## **Técnicas de investigación**

### **Entrevista**

Es una técnica de recolección de información a través de una conversación profesional entre el investigador y el entrevistado, la misma que consta en el anexo. Además de obtener información sobre el problema en investigación, la entrevista también proporciona un conocimiento interno del problema a través de una persona con experiencia en el tema, de tal razón el objetivo es obtener información verbal preliminar para acercarse al problema en cuestión. La entrevista se realiza al encargado del Departamento de Crédito de la Cooperativa, mediante preguntas elaboradas por el investigador.

### **Encuesta**

Consiste en un conjunto de preguntas que se utilizan para medir una o varias variables, lo que permite obtener información de los entrevistados mediante su valoración de los hechos. Este documento es útil para recolectar información de manera organizada y coherente, los datos obtenidos son procesados, analizados y tabulados en un estudio o investigación de campo específico. Por lo tanto, los

cuestionarios se utilizan comúnmente para recolectar información y datos que se evalúan según el objetivo de la investigación planteada.

Las técnicas de investigación, como es la entrevista y la encuesta van dirigidos al área de créditos en la agencia matriz de la cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

### **Población y muestra**

Según González (2019), la población constituye el total de observaciones en las cuales se está interesado, sea número finito o infinito; mientras que la muestra es una pequeña parte de la población estudiada. Para la investigación se contó con la colaboración del personal del área de créditos de la agencia matriz de la cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., que consta de los supervisores de créditos, ejecutivos de crédito, ejecutivos de cobranza y el jefe del departamento. Debido a que la población del Departamento de Crédito de la Cooperativa no supera a 100 personas, no se realiza el cálculo de la muestra y se aplica la encuesta a los 12 empleados que trabajan en el departamento.

**Cuadro 2.1** Nomina de Trabajadores del Departamento de Crédito

<b>N.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
1	William Trujillo	Jefe del departamento
2	Fabian Robayo	Supervisor de crédito
3	Freddy Analuisa	Supervisor de crédito
4	Fátima Lombeida	Supervisor de crédito
5	Sandy Llanos	Supervisor de crédito
6	Amparo Quincha	Supervisor de crédito
7	Guido Cáliz	Ejecutivo de cobranza
8	Sebastián Bayas	Ejecutivo de crédito
9	Margot Silva	Ejecutivo de crédito
10	Mauricio Guillen	Ejecutivo de crédito
11	Geovana Vargas	Ejecutivo de crédito
12	Laura Silva	Ejecutivo de crédito
13	Belén Castillo	Ejecutivo de crédito

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

## 2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas y encuestas se presentan a continuación. Estos instrumentos de investigación brindan soporte al análisis estadístico que se lleva a cabo para comprender el trabajo que se realiza dentro del departamento de crédito. Con estos resultados, se emitirá un análisis sobre el control interno que se lleva a cabo a lo largo del proceso.

## **ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE LA COAC. SAN JOSÉ LTDA.**

**1. Escriba sus nombres completos**

William Eduardo Trujillo García.

**2. ¿Cuántos años ha estado desempeñando el cargo de jefe de Crédito?**

16 años.

**3. ¿Se están logrando los objetivos establecidos por el departamento de Crédito?**

Si, se está trabajando en adecuación y aplicación de procesos y procedimientos en nuevos aplicativos tecnológicos que aporten en el fortalecimiento de crédito.

**4. ¿Existen algún manual interno para el proceso de aprobación de créditos?**

Manual y reglamento de crédito.

**5. ¿Qué tipo de análisis llevan a cabo para la aprobación de créditos a los clientes?**

Desde la inspección, verificación y confirmación de los datos y documentación presentados por el socio, se evalúa las 5C: Capital, Colateral, Condiciones, Carácter, Capacidad.

**6. ¿Existe un monitoreo constante de los créditos otorgados desde su solicitud hasta su entrega?**

Seguimiento con respaldos en créditos superiores a 30.001 durante 90 días.

**7. ¿El departamento de Auditoría Interna ha realizado algún tipo de Auditoría de Gestión en los últimos años?**

Si, realiza todos los años.

**8. ¿Cree usted, que la inaplicación de una auditoria de Gestión incide en el grado de desconocimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gestión de crédito?**

El conocimiento siempre debe basarse en la aplicación de una correcta gestión eficaz, con eficiencia y utilizando una economía adecuada para que no exista desperdicio o pérdida de tiempo en documentación como en los procesos.

**9. ¿Está al tanto si la Cooperativa tiene procedimientos de auditoría de gestión implementados en el área de crédito?**

Si aplica.

**10. ¿Con qué regularidad se capacita al personal del área de crédito en temas específicos para promover un proceso de mejora continua?**

2 veces al año, y en resoluciones emitidas por el organismo de control cuando esta lo apliquen (puede ser las veces que ellos emitan comunicados)

**11. ¿Opina usted que la cooperativa ha logrado cumplir con los objetivos y metas establecidos?**

Si, gracias a eso la cooperativa se encuentra cada vez creciendo y cumpliendo las metas presupuestarias, al momento nuestros indicadores así lo reflejan y la calificación es AA-

**12. ¿Considera que llevar a cabo una investigación en esta área podría ayudar a mejorar el proceso de crédito?**

Claro toda investigación ayuda a seguir mejorando los procesos y procedimientos para seguir sirviendo de una mejor manera a nuestros asociados.

## **ANALISIS DE LA ENTREVISTA**

Al realizar la entrevista al Ing. William Trujillo jefe del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., quien está al frente como representante legal desde hace 16 años quien ha llevado todos los procesos de crédito de la institución.

Manifiesta que los objetivos establecidos por el departamento de Créditos se están trabajando en una adecuación y aplicación de procesos y procedimientos en nuevos aplicativos tecnológicos que aporten en el fortalecimiento de crédito y de tal forma llevan a cabo un tipo de análisis para la aprobación de créditos a los clientes que es la inspección, verificación y confirmación de los datos y documentación presentados

por el socio que se evalúa las 5C: Capital, Colateral, Condiciones, Carácter, Capacidad.

La falta de importancia de una Auditoría de Gestión dentro de la cooperativa se ve reflejado en su toma de decisiones por lo que se considera una deficiencia en su gestión, de tal razón se debería implementar mejores indicadores de gestión y un control interno efectivo de esta forma el departamento de crédito pueda supervisar adecuadamente cada proceso que realiza el personal, sería recomendable realizar evaluaciones de forma periódica en el departamento para tener una mejor aplicación de gestión eficaz y eficiente.

Al preguntar el problema de investigación con la siguiente interrogante: ¿Cree usted, que la inaplicación de una auditoría de Gestión incide en el grado de desconocimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gestión de crédito? nos menciona que el conocimiento siempre debe basarse en la aplicación de una correcta gestión eficaz, con eficiencia y utilizando una economía adecuada para que no exista desperdicio o pérdida de tiempo en documentación como en los procesos y de tal razón al explicar por dónde va direccionada nuestra investigación se pregunta ¿Considera que llevar a cabo una investigación en esta área podría ayudar a mejorar el proceso de crédito? nos da como contestación que claro toda investigación ayuda a seguir mejorando los procesos y procedimientos para seguir sirviendo de una mejor manera a nuestros asociados.

Se plantea la relevancia de implementar controles adecuados y de llevar a cabo una constante revisión y mejora en los procesos de gestión de crédito para garantizar una eficiente y eficaz administración de los recursos y lograr una satisfacción óptima de los clientes.

## ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE LA COAC. SAN JOSÉ LTDA

### 1. ¿En qué medida se está aplicando el manual de crédito y cobranzas en la cooperativa?

**Tabla 2.1 Aplicación manual de crédito**

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
MUY SATISFACTORIO	5	42%
SATISFACTORIO	7	58%
POCO SATISFACTORIO	0	0%
NADA SATISFACTORIO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

**Gráfico 2.1 Aplicación manual de crédito**



**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

El 58% del personal de crédito manifiestan que la Cooperativa está aplicando el manual de crédito y cobranzas de forma satisfactoria, de igual manera el 42% menciona que es de forma muy satisfactoria, por lo que cada encargado debe poner mayor atención al aplicar el manual de crédito y cobranzas, ya que cada uno de ellos conocen como se maneja dentro del departamento.

## 2. ¿Se elaboran y evalúan los planes operativos anuales en la cooperativa?

**Tabla 2.2 Planes operativos anuales**

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
MUY SATISFACTORIO	6	50%
SATISFACTORIO	4	33%
POCO SATISFACTORIO	2	17%
NADA SATISFACTORIO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

**Gráfico 2.2 Planes operativos anuales**



**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

El 50% del personal menciona que se está elaborando y evaluando los planes operativos anuales dentro de la cooperativa de forma muy satisfactoria, el 33% manifiesta que es de forma satisfactoria y el 17% de forma poca satisfactoria, por lo tanto, cada asesor de crédito debe ayudar a todos los socios en las necesidades que necesiten y de tal forma la cooperativa cumplirá con los objetivos y metas propuestas.

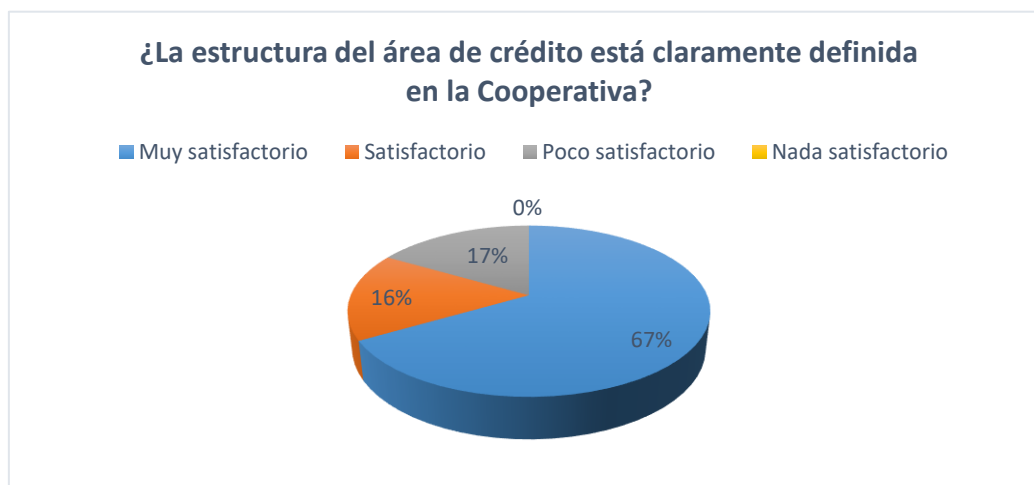
### 3. ¿La estructura del área de crédito está claramente definida en la Cooperativa?

**Tabla 2.3 Estructura del área de crédito**

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
MUY SATISFACTORIO	8	67%
SATISFACTORIO	2	17%
POCO SATISFACTORIO	2	16%
NADA SATISFACTORIO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ribadeneira, Luis

**Gráfico 2.3 Estructura del área de crédito**



Elaborado por: Ribadeneira, Luis

El 67% del personal de crédito manifiesta que la estructura del área de crédito está claramente definida en la Cooperativa de forma muy satisfactoria, el 17% de forma satisfactoria y el último 17% de forma poco satisfactoria, de tal forma, por parte del departamento de crédito debería existir ideas que ayuden para la mejora en la estructura y por cuanto se tendrá claramente definida para no tener inconvenientes con los socios.

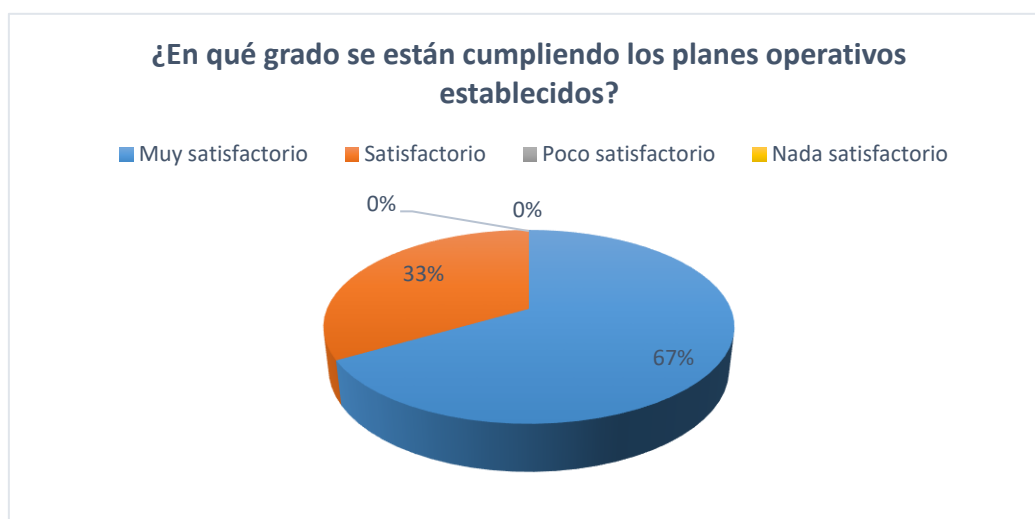
#### 4. ¿En qué grado se están cumpliendo los planes operativos establecidos?

**Tabla 2.4 Cumplimiento planes operativos**

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
MUY SATISFACTORIO	8	67%
SATISFACTORIO	4	33%
POCO SATISFACTORIO	0	0%
NADA SATISFACTORIO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

**Gráfico 2.4 Cumplimiento planes operativos**



**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

El 67% de los empleados menciona que el cumplimiento de los planes operativos se está aplicando de forma muy satisfactoria y el 33% de forma satisfactoria, por lo cual se tiene un buen grado por parte de los asesores en el cumplimiento de los planes operativos y la cooperativa va en buen camino para tener una mejor rentabilidad, sin embargo, siempre el jefe del departamento debe estar pendiente del cumplimiento, innovar con nuevas ideas y cursos para todo el personal que será de gran ayuda para cumplir los objetivos propuestos de la cooperativa.

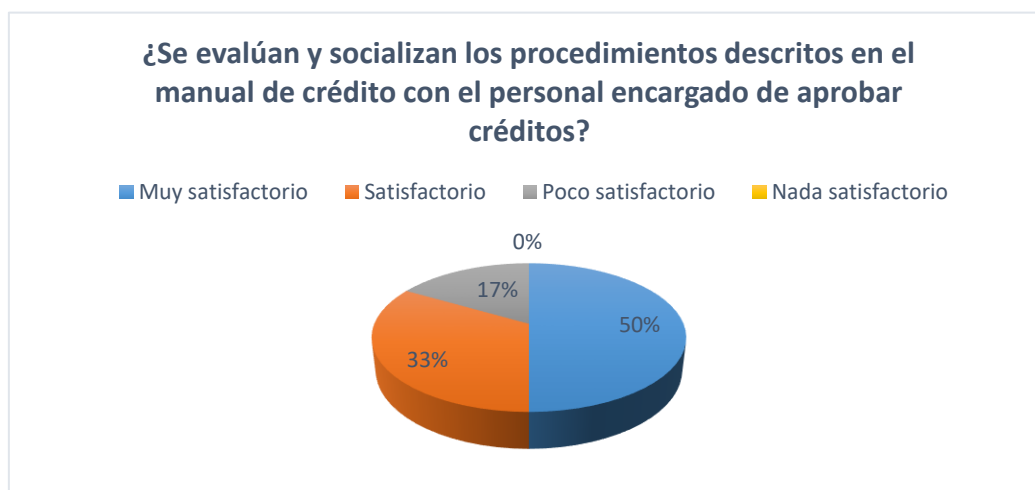
**5. ¿Se evalúan y socializan los procedimientos descritos en el manual de crédito con el personal encargado de aprobar créditos?**

**Tabla 2.5 Manual de crédito**

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
MUY SATISFACTORIO	6	50%
SATISFACTORIO	4	33%
POCO SATISFACTORIO	2	17%
NADA SATISFACTORIO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

**Gráfico 2.5 Manual de crédito**



**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

El 50% del personal de crédito menciona que la persona encargada de aprobar un crédito evalúa y socializa los procedimientos descritos en el manual de crédito de forma muy satisfactoria, mientras que el 33% de forma satisfactoria y el 17% de forma poca satisfactoria, por las siguientes razones el jefe del departamento de crédito debe tomar medidas con el encargado para que se tome una mejor decisión al momento de aprobar un crédito.

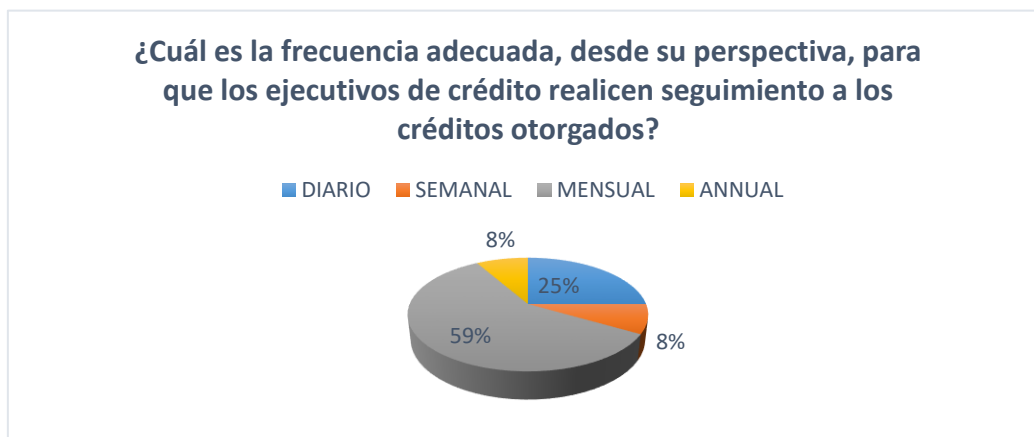
**6. ¿Cuál es la frecuencia adecuada, desde su perspectiva, para que los ejecutivos de crédito realicen seguimiento a los créditos otorgados?**

**Tabla 2.6 Seguimiento créditos otorgados**

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
DIARIO	3	25%
SEMANAL	1	8%
MENSUAL	7	59%
ANUAL	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ribadeneira, Luis

**Gráfico 2.6 Seguimiento créditos otorgados**



Elaborado por: Ribadeneira, Luis

El 59% del personal de crédito menciona que la frecuencia adecuada para que los ejecutivos de crédito realicen un seguimiento a los créditos otorgados sea mensual, el 25% manifiesta que sea un seguimiento diario, el 8% manifiesta que sea un seguimiento semanal y el último 8% del personal menciona que sea un seguimiento de forma anual, de tal razón la mayoría del personal menciona que siempre se debe estar en seguimiento de los créditos otorgados, y a su vez al tener información de cada socio será de gran ayuda para el futuro y no tener inconvenientes.

7. ¿Cree usted, que la inaplicación de una Auditoría de Gestión incide en el grado de desconocimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gestión de crédito?

**Tabla 2.7 Inaplicación de Auditoría de Gestión**

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
MUY IMPORTANTE	7	58%
IMPORTANTE	5	42%
POCO IMPORTANTE	0	0%
NADA IMPORTANTE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

**Gráfico 2.7 Inaplicación de Auditoría de Gestión**



**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

El 58% del personal de crédito menciona que la inaplicación de una Auditoría de Gestión incide en el grado de desconocimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gestión de crédito con un grado muy importante, el 42% menciona que es importante, por tal razón el personal está de acuerdo que afecta en la gestión de crédito la inaplicación de una Auditoría de Gestión y se tiene un grado de desconocimiento en la eficiencia, eficacia y economía de la cooperativa.

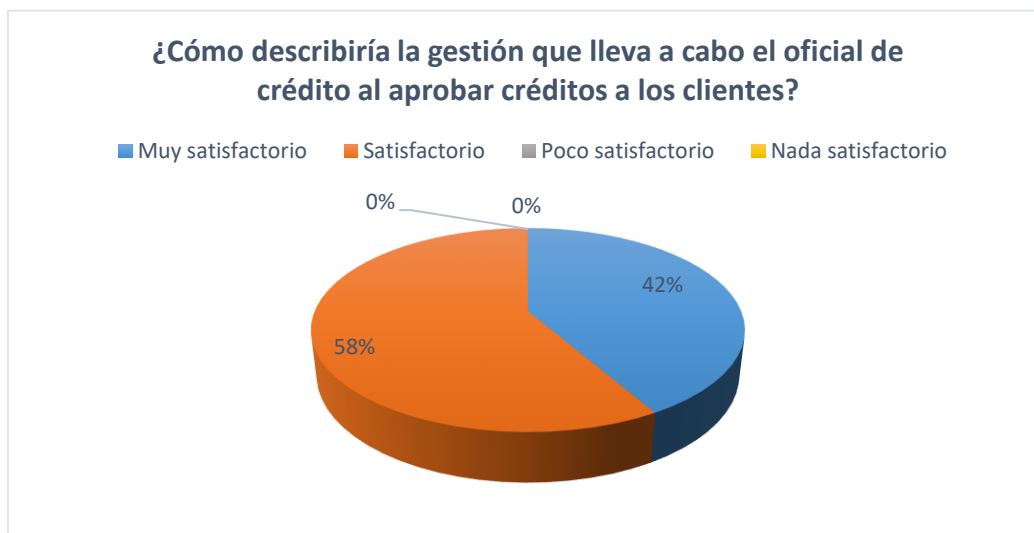
**8. ¿Cómo describiría la gestión que lleva a cabo el oficial de crédito al aprobar créditos a los clientes?**

**Tabla 2.8 Aprobación de créditos**

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
MUY SATISFACTORIO	5	42%
SATISFACTORIO	7	58%
POCO SATISFACTORIO	0	0%
NADA SATISFACTORIO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

**Gráfico 2.8 Aprobación de créditos**



**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

El 58% de los empleados del departamento de crédito mencionan un nivel satisfactorio por parte de la gestión que lleva a cabo el oficial de crédito al aprobar créditos a los clientes, el 42% manifiestan un nivel muy satisfactorio, de tal razón el oficial de crédito debería tomar medidas eficientes y eficaces al momento de aprobar un crédito al cliente, de este modo se alcanzará un nivel muy satisfactorio al momento de su gestión.

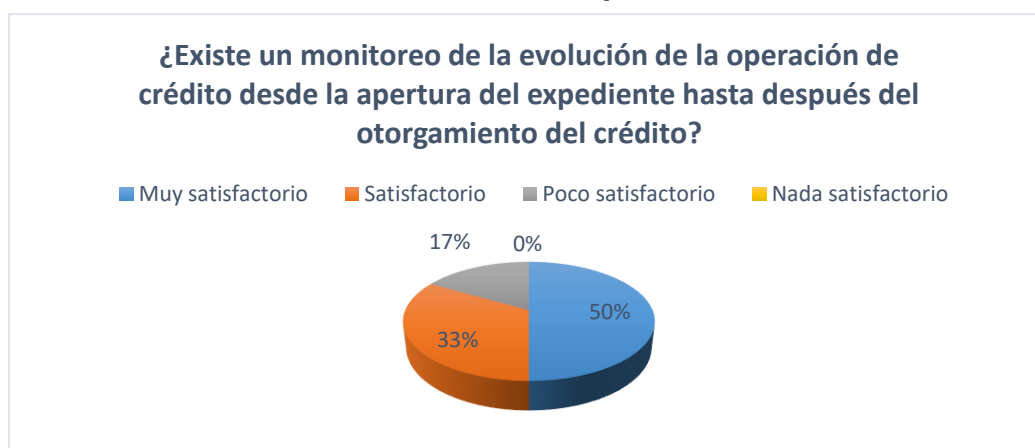
**9. ¿Existe un monitoreo de la evolución de la operación de crédito desde la apertura del expediente hasta después del otorgamiento del crédito?**

**Tabla 2.9 Evolución en la operación de crédito**

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
MUY SATISFACTORIO	6	50%
SATISFACTORIO	4	33%
POCO SATISFACTORIO	2	17%
NADA SATISFACTORIO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ribadeneira, Luis

**Gráfico 2.9 Evolución en la operación de crédito**



Elaborado por: Ribadeneira, Luis

El 50% de los empleados del departamento de crédito mencionaron que hay un grado muy satisfactorio en el monitoreo de la evolución de la operación de crédito desde la apertura del expediente hasta después del otorgamiento de crédito, el 33% manifiestan que es un grado satisfactorio, el 17% manifiestan un grado poco satisfactorio, por tal razón se debería mejorar por parte de los asesores de crédito el análisis de operación de crédito desde su llegada a la institución hasta cuando se otorga el crédito que será de gran ayuda para posteriores servicios que requiera el socio.

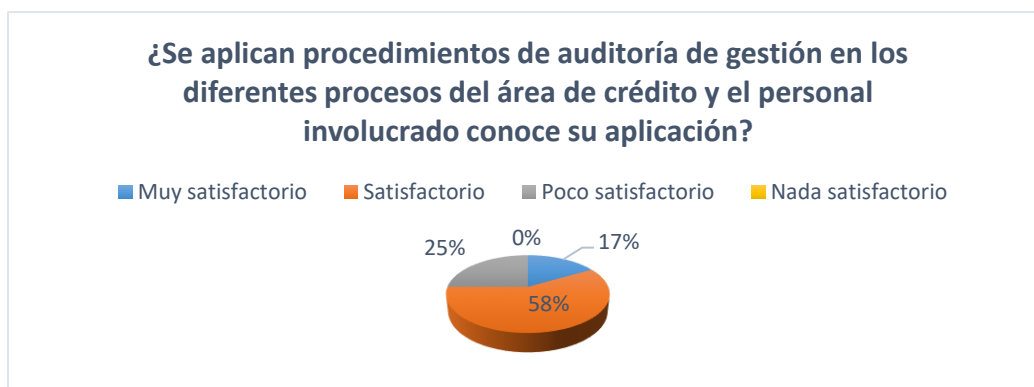
**10. ¿Se aplican procedimientos de Auditoría de Gestión en los diferentes procesos del área de crédito y el personal involucrado conoce su aplicación?**

**Tabla 2.10 Procedimientos de auditoría**

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
MUY SATISFACTORIO	2	17%
SATISFACTORIO	7	58%
POCO SATISFACTORIO	3	25%
NADA SATISFACTORIO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

**Gráfico 2.10 Procedimientos de auditoría**



**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

El 58% del personal de crédito menciona que al aplicar procedimientos de Auditoría de Gestión en los diferentes procesos del área de crédito y el personal involucrado conoce su aplicación tiene un grado satisfactorio, el 25% menciona que tiene un grado poco satisfactorio y el 17% menciona que tiene un grado muy satisfactorio, por lo cual los procedimientos de Auditoría de Gestión no son los mejores en el área de crédito, por lo que se debe establecer niveles eficientes para una aplicación correcta y así tener una gestión eficaz y tener una economía adecuada dentro de la cooperativa.

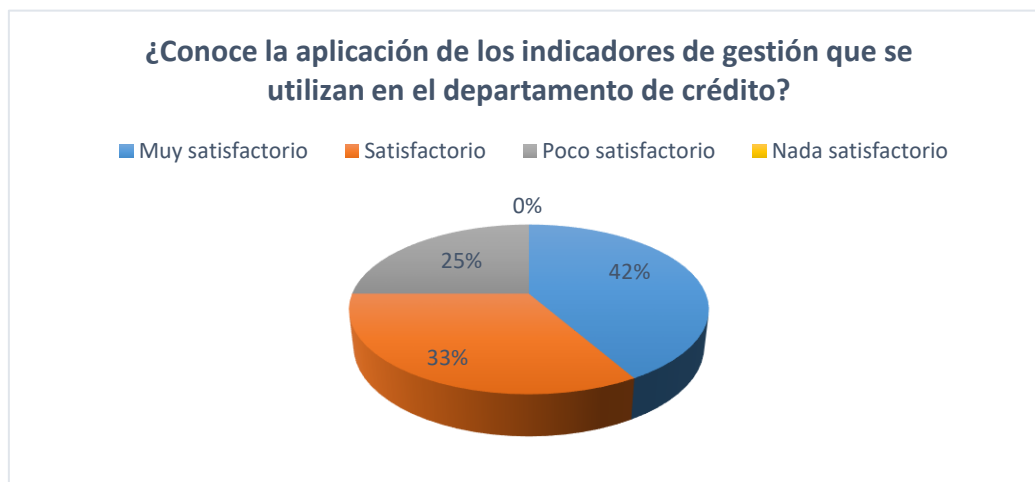
## 11. ¿Conoce la aplicación de los indicadores de gestión que se utilizan en el departamento de crédito?

**Tabla 2.11 Indicadores de gestión**

CATEGORIA	ENCUESTADOS	%
MUY SATISFACTORIO	5	42%
SATISFACTORIO	4	33%
POCO SATISFACTORIO	3	25%
NADA SATISFACTORIO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

**Gráfico 2.11 Indicadores de gestión**



**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

El 42% del personal de crédito manifiesta que conoce la aplicación de los indicadores de gestión que se utilizan en el departamento de crédito con un nivel muy satisfactorio, el 33% menciona que conoce en un nivel satisfactorio, el 25% menciona que conoce en un nivel poco satisfactorio, por tal razón por parte del departamento de crédito deberá analizar de mejor manera los indicadores de gestión que son de gran ayuda al momento de otorgar un crédito, del mismo modo se puede lograr los objetivos propuestos por la cooperativa.

### **2.3 CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.**

En la Provincia Bolívar fue la Iglesia la propulsora del cooperativismo, como mecanismo de alivio a la pobreza, es así como el 17 de febrero de 1964, previa convocatoria del Reverendo Párroco de la ciudad de Chimbo, Dr. Pedro Monar, en el salón de la casa parroquial, se reúnen varios chimbeños con el objeto de organizar una Cooperativa de Ahorro y Crédito. De manera que el 13 de abril de 1964, se firma el acta de constitución de la Cooperativa, cuya razón social toma el nombre del patrono de la localidad "San José", se aprueba el Estatuto en segunda discusión y se procede a la elección de los Consejos de Administración, conformado por Dr. Pedro Monar, Segundo Montalvo, José Adalberto Rojas, Augusto Yáñez Espinoza, Consejo de Vigilancia Sr. Julio Benítez, Marco Armijo, Arturo Montalvo, Comité de Crédito Luis Velásquez, Alejandro Montalvo, Víctor Solano Velasco.

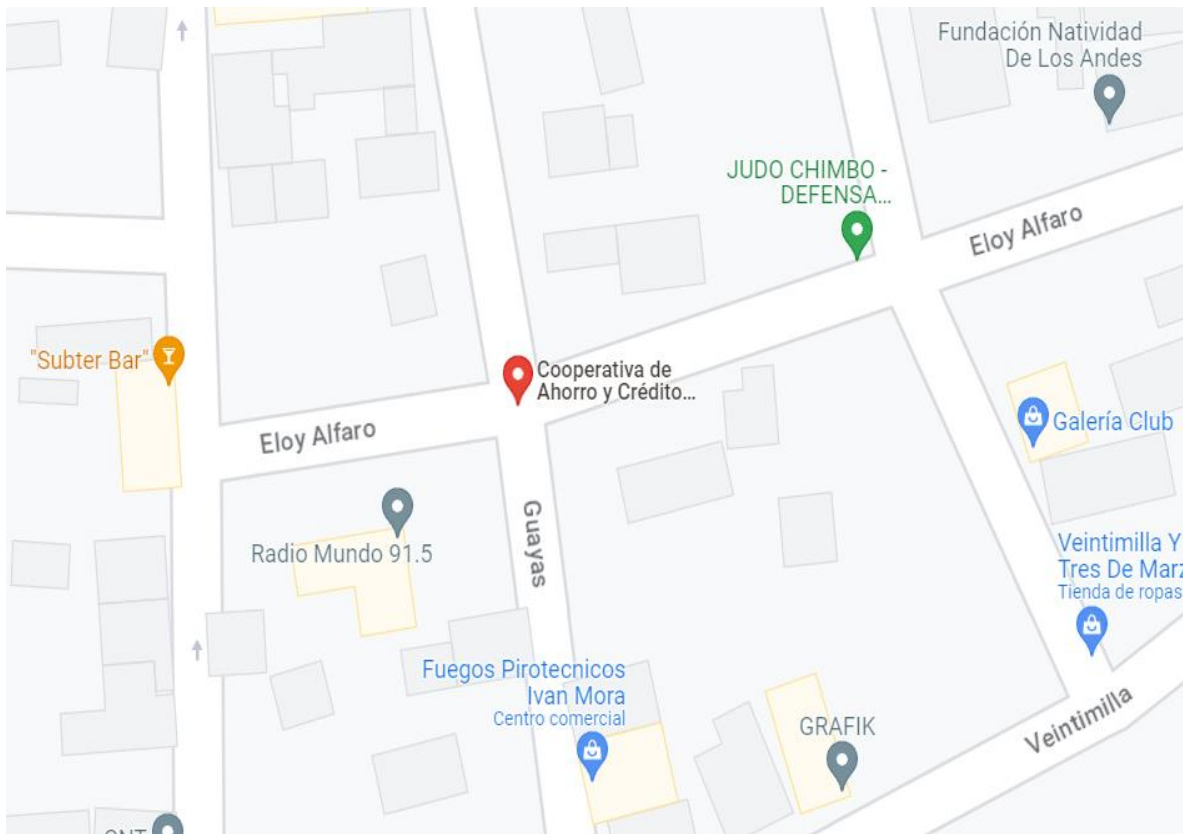
Por consiguiente, el 10 de diciembre de 1964 se legaliza el funcionamiento de la cooperativa, mediante acuerdo Ministerial 2752 e inscrita en el Registro General de Cooperativas el 10 de diciembre de 1964, con el número de orden 1244, documentación que contiene todos los datos actualizados de acuerdo con las disposiciones constantes en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

### **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., se encuentra ubicada en la provincia de: Bolívar, con su agencia matriz en el cantón San José de Chimbo.

De tal forma, se ha extendido hasta las provincias de Bolívar en sus cantones: Guaranda, San Miguel y Chillanes. Provincia de Los Ríos en sus cantones: Montalvo y Ventanas. Provincia de Pichincha en su cantón Quito. Provincia de Tungurahua en su cantón Ambato, lo cual brinda sus productos y servicios financieros al centro del país pensado en sus necesidades y mejor atención.

## Imagen 2.1 Mapa de Ubicación de la Cooperativa



**Fuente:** Google Maps

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

### **ENFOQUE GERENCIAL.**

Traducir un sueño en realidad, realmente solo es posible cuando se conjugan grandes voluntades, cuando se tiene como meta la construcción de un futuro diferente, cuando cada uno de los actores se convierte en constructores de su propio destino, a la vez tratando de forjar el destino de la comunidad.

El trabajo realizado al haber recibido una cooperativa en crisis ha sido arduo y sacrificado, más porque el ritmo de cambio personal e institucional cada vez requiere poder de decisión, cambio permanente de actitud, respuestas completas y

consecuentes, una reingeniería de procesos, como la implementación de una jerarquía administrativa horizontal, lo fundamental enfocar la vida en forma correcta.

No hubiera sido posible estar fortalecidos en el mercado financiero, de no existir un gran escenario de gobernabilidad promovido como política de directivos, gerencia y personal de la cooperativa, más aún la confianza de los socios, así como contar con el apoyo de SWISSCONTACT Fundación Suiza para el Desarrollo Técnico, WOCCU Consejo Mundial de Cooperativas, CONCAF Confederación de Cooperativas de Alemania Federal, Foster Plan Internacional INC., PRODEPINE, Programa de Protección Social, FONLOCAL, Programa Mundial de Alimentos, FAO, COLAC Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Red Financiera Rural, FINANCOOP Caja Central Cooperativa, ECLOF Comité Ecuatoriano del Fondo Ecuménico de Préstamos, MIDUVI.WOCCU Consejo Mundial de Cooperativas.

### **FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**

- Ubicación geográfica.
- Gobernabilidad, Directivos, Gerencia con un solo objetivo.
- Empoderamiento del recurso humano.
- Personal en permanente capacitación.
- Programas de fortalecimiento.
- Respeto de las disciplinas financieras.
- Diseño de productos y servicios enfocado hacia el mercado
- Ampliación de cobertura
- Asistencia Técnica Externa
- Generar confianza en el sector.

### **Misión**

“Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad a través de productos financieros, con mejora continua y Responsabilidad Social.

**Visión**

“Alcanzar los \$350 millones en activos sustentados en una calificación de riesgo “AA”. ”

**Servicios Cooperativos**

Para los efectos de la clasificación de la cartera de las instituciones del Sistema Financiero Nacional, los créditos se dividirán en los siguientes segmentos

**1. Crédito Productivo**

1. Productivo Corporativo
2. Productivo Empresarial
3. Productivo PYMES

**2. Crédito Microcrédito**

- a. Microcrédito Minorista
- b. Microcrédito de Acumulación Simple
- c. Microcrédito de Acumulación Ampliada

**3. Crédito inmobiliario****4. Crédito de Vivienda de Interés Social y Público**

- a. Vivienda de Interés Social
- b. Vivienda de interés Público

**5. Crédito de Consumo****6. Crédito Educativo****Principios Corporativos**

- a) Membresía Abierta y Voluntaria
- b) Control Democrático de los Miembros

- c) Participación Económica de los Miembros
- d) Autonomía e Independencia
- e) Educación, Entrenamiento e información
- f) Cooperación Entre Cooperativas
- g) Compromiso con la Comunidad

## **Valores**

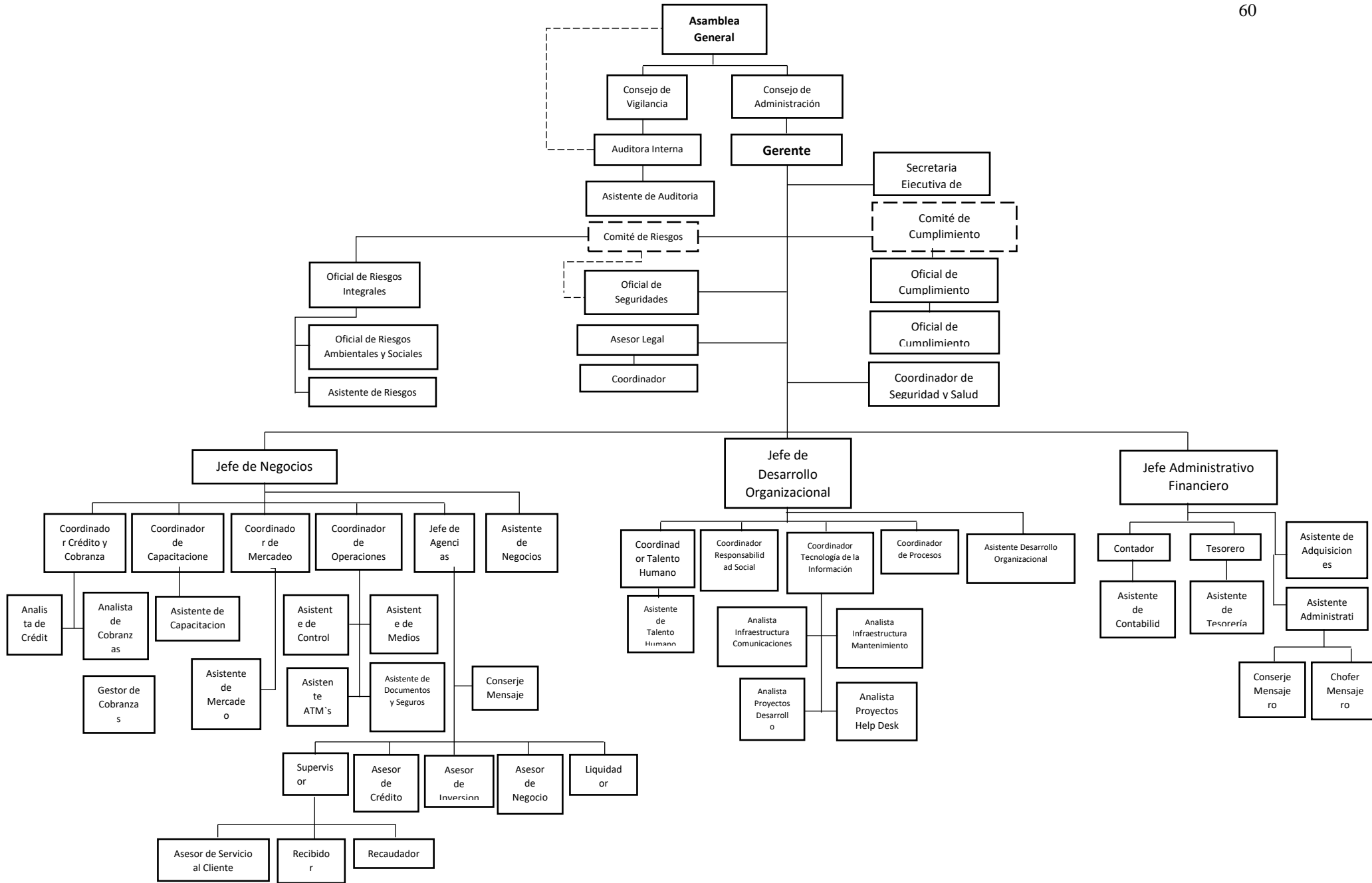
**LEALTAD:** Hablar bien de la institución, actuar con sinceridad e informar actos que puedan afectar a la cooperativa. Hacer prevalecer el bien de la cooperativa por encima de los intereses personales o de una oficina.

**EQUIDAD:** Brindar igualdad de oportunidades a todas las personas sin discriminación de género, raza, religión o condiciones tanto en la prestación de servicios como en la gestión organizacional.

**SOLIDARIDAD:** Comprender las necesidades de los clientes y compañeros de trabajo y mantener una actitud de apoyo a la solución de sus problemas. Mantener una actitud de trabajo en equipo.

**INICIATIVA:** Mantener una actitud hacia el cambio, el mejoramiento, el aprendizaje continuo y el liderazgo.

**Cuadro 2.2 Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.**



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

Elaborado por: Ribadeneira, Luis

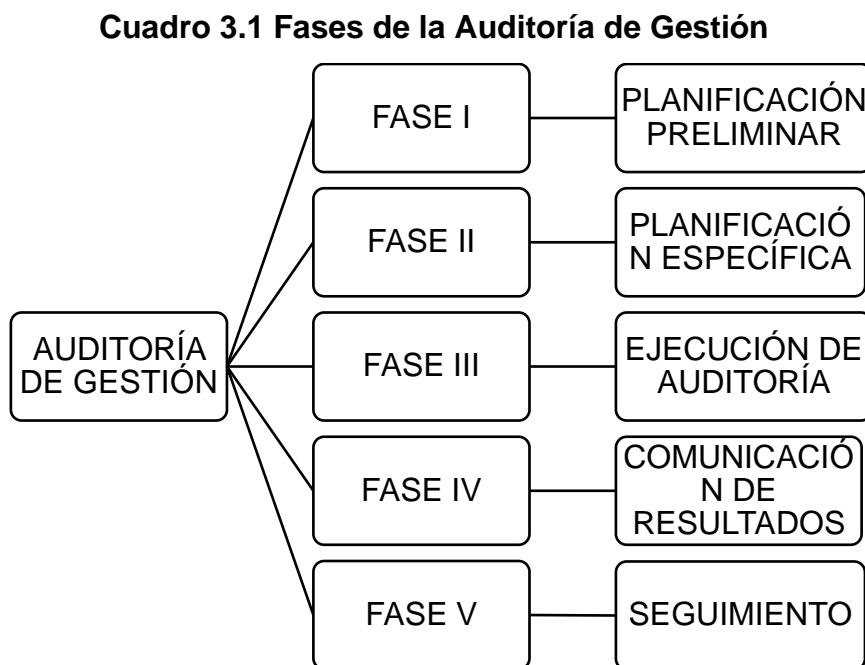
## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

### EXAMEN ESPECIAL AL PROCESO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.

La investigación analiza la situación actual de la Cooperativa, por lo que se considera necesario llevar a cabo una Auditoría de Gestión en el departamento de crédito y cobranzas. Esta auditoría permitirá examinar, corregir y mejorar el control interno de los procesos para tomar decisiones adecuadas y verificar el cumplimiento de los objetivos a través de una planificación estratégica adecuada. El propósito de la Auditoría de Gestión es optimizar los recursos para lograr siempre la eficiencia, eficacia y economía en los procesos, lo que a su vez contribuirá el desarrollo de la institución financiera.

#### 3.1 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

A continuación, se describe las fases de la Auditoría de Gestión:



**Fuente:** Manual Auditoría de Gestión

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

## FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

El propósito de esta fase es conocer el que hacer de la entidad, identificar los pasos y métodos requeridos para llevar a cabo la auditoría y calcular los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros necesarios; los plazos de tiempo requeridos para llevar a cabo las comprobaciones y la definición de actividades que se van a realizar. (Garcia, 2008)

## FASE II PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos lo cual se debe establecer los pasos a seguir en la presente y siguientes fases con las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados y los procedimientos de auditoría.

## FASE III EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

En la fase de ejecución es donde el auditor desempeña la estrategia planificada en la fase anterior y que se concreta en el plan y los programas de auditoría. En esta fase se recopila la evidencia necesaria para que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la organización referida a los criterios previamente seleccionados y del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. (Garcia, 2008)

## FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Es la herramienta de decisión para el ejecutivo ya que contiene los resultados de todo el proceso que se realizó durante la auditoría de gestión en un departamento en específico; además servirá para el futuro como base para medir el progreso

obtenido en la gestión de dicha área. Herramienta principal para la toma de decisiones. (Redondo, 1996)

## FASE V SEGUIMIENTO

Con el objetivo de verificar el nivel de aceptación por parte de la administración de los comentarios, (hallazgos), conclusiones y recomendaciones expuestos en el informe de auditoría, se sugiere llevar a cabo un seguimiento inmediato tras la finalización de la auditoría. Además, se recomienda realizar una revisión adicional o una nueva auditoría entre uno y dos años después de la auditoría inicial, considerando el grado de deterioro en los aspectos clave de eficiencia, eficacia y economía, así como la relevancia de los resultados presentados. Esta revisión adicional permitirá confirmar la correcta implementación de las recomendaciones y evaluar si se han logrado mejoras significativas, asegurando así una gestión eficaz y sostenible a largo plazo.

### **3.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Esta Auditoría está fundamentada directamente en la gestión de forma específica al proceso de crédito de la Cooperativa, se incluye la evaluación del control interno y se evalúa la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, mediante la aplicación de indicadores de gestión, y control para posteriormente plantear diferentes conclusiones y recomendaciones específicas para su aplicación, mediante la emisión del Informe Final de Auditoría.

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión aplicada al proceso de crédito del área de crédito en la agencia matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., se ha realizado un estudio previo, para así lograr examinar el desempeño y cumplimiento de las actividades realizadas desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2022.

Por este antecedente, la realización de una Auditoría de Gestión es una necesidad prioritaria, que garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la visión y misión de la cooperativa, de tal forma se promueve que los informes sean confiables y permitan la implementación de planes de mejora que buscan fortalecer el sistema de control interno de la organización.

### Índices de Auditoría

<b>A</b>	Auditoría
<b>P</b>	Planificación
<b>Pr/A</b>	Programa de Auditoría
<b>PAE</b>	Programa Auditoría Ejecución
<b>E</b>	Ejecución
<b>H</b>	Hallazgos
<b>I.F</b>	Informe Final Auditoría
<b>S</b>	Seguimiento

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis

### Marcas de Auditoría

✓	Comprobado con documentos
✓✓	Cumple
X	No cumple
€	Sumatoria
©	Verificado con registros

**Elaborado por:** Ribadeneira, Luis



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**A1**

### FIRMA AUDITORA - LEGAL INDEPENDIENTE

LR FIRMA AUDITORA es una empresa que ofrece servicios de asesoría contable y legal a la comunidad empresarial, con una amplia experiencia y trayectoria. La firma ha logrado posicionarse como líder en el mercado gracias al prestigio y reconocimiento obtenido por la prestación de servicios de auditoría, asesoramiento contable, legal y tributario con una alta eficiencia y eficacia, lo que garantiza la satisfacción de sus clientes.

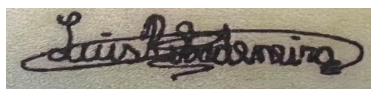
Cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados y especializados en diferentes áreas contables y legales, lo que asegura la prestación de servicios de calidad y personalizados a cada uno de sus clientes.

## Misión

Proveer servicios de alta calidad a sus clientes, aplicando su eficiencia y eficacia para ser reconocida como una empresa líder en servicios profesionales de auditoría y legales. Se fundamenta en la necesidad de satisfacer las necesidades de los clientes y superar las expectativas en cada uno de los servicios que se ofrece.

## Visión

Ser la empresa líder y de confianza en el mercado, comprometida con la prestación de servicios especializados de la más alta calidad.



Luis Fernando Ribadeneira

Representante legal



**LR FIRMA AUDITORA  
CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**

0980400977

Luisribadeneira06@gmail.com

Ambato-Ecuador

**A2**

## DATOS DE LA EMPRESA A AUDITAR

- **ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.
- **DIRECCIÓN:** Chimborazo y Tres de Marzo.
- **TELÉFONO:** 032 988 835

## ANTECEDENTES



En 1964 fue la iglesia la propulsora del cooperativismo en la provincia Bolívar, 50 personas tomaron la iniciativa animados por llevar a la práctica los principios cooperativos.

A partir de 1986 la nueva administración, crea productos de créditos al segmento de asalariados empezando otra etapa, al firmar convenios con instituciones públicas y privadas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSE LTDA” es una entidad Financiera que fue controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde el 22 de diciembre de 2004, y a partir de Enero del 2013 pasó al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la oficina Matriz se encuentra domiciliada en el cantón San José de Chimbo, cuenta con nueve agencias operativas ubicadas en la provincia de Bolívar en los cantones Guaranda, Chillanes, San Miguel y Caluma; provincia de Los Ríos en los cantones de Montalvo y Ventanas; provincia Pichincha cantón Quito; provincia Tungurahua cantón Ambato-Pinllo.

Elaborado por: <b>L.R</b>	Revisado por: <b>M.A</b>
------------------------------	-----------------------------

# FASE I

# PLANIFICACIÓN

# PRELIMINAR DE

# AUDITORÍA



LR FIRMA AUDITORA  
CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**A3**

## **CARTA INTRODUCTORIA**

Ambato, 01 de mayo de 2023

### **INGENIERO**

Patricio Pérez

### **GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.**

Presente

De mi consideración:

Es un placer para mí expresar mi agradecimiento por la oportunidad que nos ha brindado al permitir a LR FIRMA AUDITORA presentar nuestra propuesta de auditoría de gestión para su entidad financiera. Este trabajo se llevará a cabo durante un período de 1 mes, desde el 1 de mayo hasta el 2 de junio del presente año, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y cumplir con los objetivos y estrategias propuestas en su planificación estratégica.

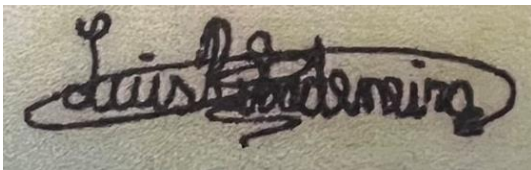
LR FIRMA AUDITORA es una firma de asesoría contable y legal con amplia experiencia en el servicio de la comunidad empresarial. Nos enorgullece contar con un personal altamente especializado en diferentes áreas contables y legales, lo que garantiza un alto nivel de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de auditoría, asesoramiento contable, legal y tributario, satisfaciendo así a nuestros clientes.

En referencia a nuestra experiencia, hemos trabajado con distinguidas empresas comerciales, productoras y financieras que respaldan la calidad de nuestros servicios. Es por ello lo que hemos seleccionado a nuestro representante legal, el Señor Luis Ribadeneira, como la persona encargada de realizar la auditoría de

gestión en su entidad financiera, debido a su amplia experiencia y capacidad para desarrollar el plan de auditoría de gestión en su prestigiosa institución financiera.

Realizar este trabajo es un placer LR FIRMA AUDITORA, y estamos convencidos de que nuestra investigación será de gran utilidad para la toma de decisiones en su institución financiera, contribuyendo así al crecimiento de esta y ayudando a alcanzar el éxito deseado en sus objetivos y planes estratégicos.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is written in a cursive style and reads "Luis Fernando Ribadeneira".

Luis Fernando Ribadeneira

**Representante Legal**



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**A4**

## PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

### DATOS DE LA EMPRESA A AUDITAR

- **ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.
- **DIRECCIÓN:** Chimborazo y Tres de Marzo.
- **TELÉFONO:** 032 988 835

### RESPONSABLE

- **EMPRESA AUDITORA:** LR FIRMA AUDITORA
- **AUDITOR:** Señor. Luis Fernando Ribadeneira
- **TIPO DE AUDITORÍA:** De Gestión

Elaborado por: <b>L.R</b>	Revisado por: <b>M.A</b>
------------------------------	-----------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P1**

**PLAN DE AUDITORÍA**  
**VISITA PREVIA**

**Objetivo:** Conocer la entidad financiera que se va a auditar

<b>N.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>
<b>1</b>	Visita de observación a la entidad	<b>L.R</b>	<b>Pr/A.1</b>
<b>2</b>	Preparación de hojas de trabajo	<b>L.R</b>	<b>P</b>

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P1**

**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**VISITA DE OBSERVACION**

**Actividad:** Visita de observación

**Objetivo:** Conocer la forma externa a la entidad financiera para estar familiarizada con la misma.

<b>N.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>Fecha</b>	<b>Realizado por</b>	<b>Referencia P/T</b>
1	Entrevista con el gerente general	24/04/2023	<b>L.R</b>	<b>P.1</b>
2	Visita a la instalación	24/04/2023	<b>L.R</b>	<b>P.2</b>
3	Entrevista con el jefe de crédito de la entidad financiera	24/04/2023	<b>L.R</b>	<b>P.3</b>
4	Recolección de información del área de créditos	25/04/2023	<b>L.R</b>	<b>P.4</b>

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.1**

## **1. ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL**

### **a) ¿Ha realizado el departamento de Auditoría Interna una Auditoría de Gestión en los últimos años?**

Si ha realizado considerando las evaluaciones realizadas a los cumplimientos de planificación estratégica, POA y presupuesto.

### **b) ¿Con que frecuencia se capacita al personal que labora en el área de crédito sobre temática específica para ingresar en un proceso de mejora continua?**

El personal que labora en el área operativa de crédito se capacita con instituciones externas considerando que se realiza al año y al nivel interno socializaciones constantes sobre la normativa.

### **c) ¿Cuál es el proceso para desarrollar el plan estratégico?**

La planificación estratégica se realiza con el equipo directivo y personal estratégico en el que se inicia con la evaluación del posicionamiento institucional análisis FODA, segmentación de mercado, definir indicadores, presupuesto, revisión y socialización.

### **d) ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo las auditorías de gestión?**

Las auditorias son constantes y en lo que se refiere a plan estratégico, POA y presupuesto se realiza en el transcurso del año y al culminar por lo que se podría decir que se tiene dos auditorias al año en los planes manifestados.

### **e) ¿Quién es responsable de evaluar los indicadores de gestión?**

La evaluación de los indicadores de gestión lo realiza el área administrativa financiera quien posterior da a conocer a gerencia como representante de la institución y a cada uno de los representantes de las áreas.

### **f) ¿Se presentan informes de gestión anuales?**

La institución en el mes de marzo su memoria institucional en el que se encuentran los informes de gestión de consejo administrativo y de vigilancia.



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**P.2**

**2. VISITA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.**





**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.3**

### **3. ENTREVISTA CON EL JEFE DE CRÉDITO**

**A. ¿Se están logrando los objetivos establecidos por el departamento de Crédito?**

Si, se está trabajando en adecuación y aplicación de procesos y procedimientos en nuevos aplicativos tecnológicos que aporten en el fortalecimiento de crédito.

**B. ¿Qué tipo de análisis llevan a cabo para la aprobación de créditos a los clientes?**

Desde la inspección, verificación y confirmación de los datos y documentación presentados por el socio, se evalúa las 5C: Capital, Colateral, Condiciones, Carácter, Capacidad.

**C. ¿Existe un monitoreo constante de los créditos otorgados desde su solicitud hasta su entrega?**

Seguimiento con respaldos en créditos superiores a 30.001 durante 90 días.

**D. ¿Cree usted, que la inaplicación de una auditoria de Gestión incide en el grado de desconocimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gestión de crédito?**

El conocimiento siempre debe basarse en la aplicación de una correcta gestión eficaz, con eficiencia y utilizando una economía adecuada para que no exista desperdicio o pérdida de tiempo en documentación como en los procesos.

**E. ¿Con qué regularidad se capacita al personal del área de crédito en temas específicos para promover un proceso de mejora continua?**

2 veces al año, y en resoluciones emitidas por el organismo de control cuando esta lo apliquen (puede ser las veces que ellos emitan comunicados)

**F. ¿Está al tanto si la Cooperativa tiene procedimientos de auditoría de gestión implementados en el área de crédito?**

Si aplica



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.4**

#### 4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITOS

N.	DOCUMENTOS	MARCAS
1	Recepción de solicitudes de los posibles créditos	✓
2	Carpetas de los socios aceptados con requisitos indispensables	✓
3	Documentación de las visitas a los socios aceptados	✓
4	Carpetas de los créditos otorgados desde enero hasta el mes de diciembre del año 2022	✓
5	Documentos de cumplimiento de pago por parte de los socios	✓
6	Seguimiento a los socios que finalizaron de pagar los créditos	✓
7	Manual de crédito usado en el departamento hasta la actualidad	✓

Elaborado por: <b>L.R</b>	Revisado por: <b>M.A</b>
------------------------------	-----------------------------

**FASE II**  
**PLANIFICACIÓN**  
**ESTRATEGICA DE**  
**AUDITORÍA**



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

P2
----

**PLAN DE AUDITORIA**  
**PLAN ESPECÍFICO**

**Objetivo:** Analizar el cumplimiento de la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el área de créditos

N.	ACTIVIDADES	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Revisar la normativa de la cooperativa, conocer antecedentes y planificar la auditoria a través de programas	L.R	Pr/A.1
2	Analizar los procesos del área de créditos	L.R	Pr/A.2
3	Evaluar el trabajo del personal del área de créditos	L.R	Pr/A.3
4	Analizar el FODA	L.R	Pr/A.4
5	Evaluar el Control Interno	L.R	Pr/A.5
6	Estructurar indicadores de gestión de acuerdo con los POAS de la cooperativa	L.R	Pr/A.6
7	Analizar el estilo de la Gestión de la Gerencia de la cooperativa	L.R	Pr/A.7
8	Emitir un informe de Auditoría de Gestión	L.R	Pr/A.8

Elaborado por:  L.R	Revisado por:  M.A
---------------------------	--------------------------

# **FASE III**

# **EJECUCIÓN DE LA**

# **AUDITORÍA**



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**Pr/A.1**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**REVISIÓN DE NORMATIVAS**

**Actividad:** Análisis de normativas

**Objetivo:** Analizar la normativa que tiene vigencia dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

<b>N.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>FECHA</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>
<b>1</b>	Conocer sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan estratégico</li> <li>➤ Plan operativo anual</li> <li>➤ Misión y visión</li> </ul>	27/04/2023	<b>L.R</b>	<b>P.5.1</b> <b>P.5.2</b> <b>P.5.3</b>
<b>2</b>	Analizar la normativa de la cooperativa	02/05/2023	<b>L.R</b>	<b>P.6</b>
<b>3</b>	Comparar la normativa interna con las leyes por la SEPS e instituciones de control	04/05/2023	<b>L.R</b>	<b>P.7</b>

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.5.1**

## 1. CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Objetivos estratégicos

En la definición de los objetivos estratégicos y sus líneas de acción, la cooperativa ha considerado como sustento el análisis FODA la evaluación de la evolución financiera de la cooperativa y los enunciados planteados en la Misión y Visión.

Los objetivos abordan como temas claves para el período los siguientes:

- A. Productividad y calidad de los activos, mejorando el nivel de cartera de crédito y la calidad de esta como un mecanismo para potenciar la generación de rentabilidad y sostenibilidad institucional
- B. Fortalecer el uso de los servicios transaccionales digitales, en el reconocimiento que constituye una tendencia clara en el uso de servicios financieros y vinculando a los mismos a los pequeños negocios de las localidades de intervención;
- C. Responsabilidad Social, fortaleciendo los procesos de educación financiera y complementando con programas de apoyo a sectores productivos y emprendedores.

Los objetivos estratégicos planteados para el periodo 2023-2025 comprenden:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>FINANCIERA</b>	1. SOSTENIBILIDAD ALCANZAR UNA RENTABILIDAD ANUAL SOBRE ACTIVOS TOTALES NO MENOR AL 1%
<b>FINANCIERA</b>	2. PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS ACTIVOS MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS ACTIVOS LOGRANDO UNA CARTERA DE CRÉDITO / ACTIVOS TOTALES MAYOR AL 75%; UNA CARTERA EN RIESGO (30 días) MENOR AL 5%

<b>FINANCIERA</b>	<p>3. SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL</p> <p>MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL ALCANZANDO UNA RELACIÓN GASTOS OPERACIONALES VS MARGEN FINANCIERO NETO MENOR AL 85%</p>
<b>FINANCIERA</b>	<p>4. CRECIMIENTO DE CAPTACIONES</p> <p>SUPERAR LOS USD 300 MILLONES EN OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</p>
<b>CLIENTES-MERCADO</b>	<p>5. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - OPORTUNIDAD CRÉDITO</p> <p>ALCANZAR UN NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE SUPERIOR AL 80% SUSTENTADO EN LA ENTREGA DEL GRÉDITO. EN NO MAS DE 2 DÍAS</p>
<b>CLIENTES-MERCADO</b>	<p>6. DESARROLLO DE SERVICIOS TRANSACCIONALES ELECTRÓNICOS</p> <p>PROMOVER EL USO DE LOS SERVICIOS TRANSACCIONALES EN AL MENOS EL 50% DE LOS SOCIOS ACTIVOS</p>
<b>CLIENTES-MERCADO</b>	<p>7. MEJORA INTEGRAL DE GESTION</p> <p>ALCANZAR UNA CALIFICACION DE RIESGO NO MENOR DE "AA"</p>
<b>GESTIÓN ORGANIZACIONAL- PROCESOS INTERNOS</b>	<p>8. FORTALECIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p> <p>ALCANZAR UN NIVEL DE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL SUPERIOR AL 90%</p>

**Tabla 1:** Objetivos estratégicos

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.5.2**

## 2. CONOCIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROYECTOS
OBJETIVO 2: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS ACTIVOS.	2.1 Implementar el crédito vehicular.
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS ACTIVOS LOGRANDO UNA RELACIÓN CARTERA DE CRÉDITO VS ACTIVOS TOTALES MAYOR AL 75%; UNA CARTERA EN RIESGO (30 días) MENOR AL 4%;	2.2 Implementar la digitalización de documentos para la aprobación de los créditos del comité y subcomité. 2.3 Fortalecer el sistema de gestión de cobranza prejudicial y judicial 2.4 Implementar crédito en línea
OBJETIVO 3: SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL	3.1 Obtener financiamiento externo
MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL ALCANZANDO UNA RELACIÓN GASTOS OPERACIONALES VS MARGEN	3.2 Desarrollar y supervisar plan anual de adquisiciones con base en necesidades institucionales.

FINANCIERO NETO MENOR AL 80%.	
OBJETIVO 4: CRECIMIENTO DE CAPTACIONES	<p>4.1 Elaborar política de incentivos para el Incremento las Captaciones</p> <p>4.2 Desarrollar plan para recaudación en campo.</p>
OBJETIVO 5: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - OPORTUNIDAD DE CRÉDITO	<p>5.1 Implementar procesos de “Cliente Fantasma” para evaluación de calidad de servicio.</p> <p>5.2 Adecuar- mejorar las áreas de atención al cliente</p>
OBJETIVO 6: DESARROLLO DE SERVICIOS TRANSACCIONALES ELECTRÓNICOS	<p>6.1 Implementar el código QR para recepción de pagos en negocios locales.</p> <p>6.2 Fortalecer red de cajeros automáticos con unidades recicladoras.</p> <p>6.3 Desarrollar e implementar plan de capacitación en el uso de canales dirigido a los socios.</p>

**Tabla 2:** Plan operativo anual

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

Elaborado por: <b>L.R</b>	Revisado por: <b>M.A</b>
------------------------------	-----------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.5.3**

### 3. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN

#### DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

**CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA COMUNIDAD A TRAVÉS DE PRODUCTOS FINANCIEROS, CON MEJORA CONTINUA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

¿CUÁNDO?	En el 2022
¿QUÉ?	La cooperativa de ahorro y crédito
¿COMO?	Con productos y servicios financieros que cumplen las necesidades
¿CON QUIEN?	Con personal comprometido que contribuye al desarrollo
¿PARA QUÉ?	Satisfacer las necesidades de la comunidad y mejorar sus condiciones de vida
¿PORQUÉ?	Comprometidos con nuestros socios y clientes
¿DONDE?	San José de Chimbo y todas sus agencias.

#### **EJES ESTRATÉGICOS**

Productividad y calidad del servicio
Satisfacción del cliente
Sostenibilidad operacional
Servicios tecnológicos
Fortalecimiento de la gestión

**Tabla 3:** Definición de la misión

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

## DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

**ALCANZAR LOS \$350 MILLONES EN ACTIVOS SUSTENTADOS EN UNA CALIFICACIÓN DE RIESGO "AA".**

¿CUÁNDO?	En el 2022 - 2025
¿QUÉ?	Una cooperativa sólida
¿COMO?	Mejorando la sostenibilidad operacional
¿CON QUIEN?	Fortalecimiento de gestión del talento humano
¿PARA QUÉ?	Para una mejora integral de gestión
¿PORQUÉ?	Responsabilidad social, fortaleciendo los procesos de educación financiera
¿DONDE?	San José de Chimbo y todas sus agencias.

### EJES ESTRATÉGICOS

Crecimiento de captaciones
Productividad y calidad de los activos
Fortalecer el posicionamiento
Uso de los servicios transaccionales digitales
Consolidar una estructura institucional solida

**Tabla 4:** Definición de la visión

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

Elaborado por: <b>L.R</b>	Revisado por: <b>M.A</b>
------------------------------	-----------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.6**

## 2. ANALISIS DE LA NORMATIVA

LEY	APLICACIÓN	MARCAS
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)	Todos los departamentos	✓
Estatuto COAC San José 2022	Todos los departamentos	✓
Normativa Interna COAC San José 2022	Todos los departamentos	✓
Manual de crédito Segmentación 1	Departamento de crédito	✓
Políticas internas de otorgamiento de crédito	Departamento de crédito	✓

Elaborado por:

**L.R**

Revisado por:

**M.A**



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.7**

### 3. COMPARACION DE LA NORMATIVA UTILIZADA CON LAS LEYES EMITIDAS POR LA SEPS

NORMATIVA INTERNA	LOEPS	OBSERVACION	MARCAS
<p style="text-align: center;"><b>EXPOSICIÓN, LIMITES Y CONCENTRACIÓN</b></p> <p>Una vez despachado el crédito se debe justificar la ejecución de la adquisición en un plazo de hasta 30 días posteriores</p>	<p>Según la LOEPS cumple con las exigencias que sean verificados los datos antes de otorgar el crédito</p>		✓
<p style="text-align: center;"><b>GARANTÍAS</b></p> <p>El área de crédito deberá llevar un control periódico interno de las garantías hipotecarias, que le permita a la Cooperativa tomar medidas correspondientes ante el deterioro,</p>	<p>Según la LOEPS, cumple con las garantías señaladas en esta ley</p>		✓
<p style="text-align: center;"><b>MERCADO, PRODUCTOS Y SOCIOS</b></p> <p>Los socios de la Cooperativa son personas naturales que reúnen las características de capacidad de generación de recursos solvencia Para determinar la aportación de un crédito la Cooperativa debe desarrollar el proceso en el que se analiza y soporta documentadamente toda operación de crédito realizada</p>	<p>Según la LOEPS, cumple con las garantías señaladas en esta ley</p>		✓
<p style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO Y CONTROL.</b></p> <p>La Cooperativa deberá dar seguimiento a la cartera crediticia, así como establecer mecanismos que le permiten verificar el</p>	<p>Según la LOEPS, debería darse seguimiento al momento que no</p>	<p>No cumple con el control del vencimiento de cartera de un</p>	X

destino de los recursos provenientes de los créditos otorgados, a los cuales se les realiza una visita de supervisión.	esté pagado una cuota y generar el interés de inmediato	socio y mantiene la deuda en mora.	
<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL.</b> El responsable del crédito deberá medir, evaluar y dar seguimiento a los créditos otorgados de acuerdo con el tipo de financiamiento, calificación, actividad económica y zona geográfica.	Según la LOEPS, al inicio de otorgar un crédito se debe dar seguimiento al crédito para verificar que el crédito haya sido utilizado para el fin que se otorgo	La cooperativa no realiza un seguimiento de los créditos otorgados para saber si se cumple con la finalidad para lo que fue pedido el crédito.	X
<b>MONTO DE LOS CRÉDITOS</b> Se concederá créditos por montos suficientes, de acuerdo con sus requerimientos y necesidades, de capacidad de pago, de la viabilidad del sector económico en que desarrolla sus actividades del tipo de operación, garantías a satisfacción de la cooperativa y de la rentabilidad institucional	La LOEPS tipifica que es requisito necesario saber acerca de la calificación crediticia de un nuevo cliente para poder otorgar el crédito	La cooperativa no verifica estos datos antes de aprobar el crédito por lo cual existe el riesgo de morosidad dentro de la entidad.	X
<b>NIVELES DE APROBACION</b> Jefes de agencia subcomité y comité de crédito comité de 40.001 hasta 2000.000 en adelante subcomité desde 30.001 hasta 40.000 jefes de agencia desde 100 hasta 30.000	Según la LOEPS, cumple con el requisito de que los créditos sean verificados y administrados por la máxima autoridad		✓

**Tabla 5:** Normativa interna utilizada

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

<b>Elaborado por:</b> L.R	<b>Revisado por:</b> M.A
------------------------------	-----------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**Pr/A.2**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PROCESOS EN ÁREA DE CRÉDITOS**

**Actividad:** Área de créditos

**Objetivo:** Analizar el proceso de créditos otorgados que tiene el área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

<b>N.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>FECHA</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>
<b>1</b>	Determinar los aspectos importantes del departamento de crédito	08/05/2023	<b>L.R</b>	<b>P.8</b>
<b>2</b>	Análisis de la información de resultados al personal de la cooperativa	09/05/2023	<b>L.R</b>	<b>P.9</b>

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.8**

## 1. DETERMINAR LOS ASPECTOS IMPORTANTES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

<b>Políticas Generales de Crédito</b> <b>1. Políticas de Administración de Riesgos de Crédito</b>		
<p><b>a. Mercado, Productos y Socios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Cooperativa opera actualmente en el mercado ecuatoriano y de manera especial en las provincias de Bolívar, Los Ríos, Tungurahua y Pichincha</li> <li>• Los productos ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. se encuentran descritos pormenorizadamente en la plantilla de crédito de la Institución en la cual se destacan los productos de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo</li> <li>• Microcrédito</li> <li>• Inmobiliario</li> </ul> </li> <li>• Los socios de la Cooperativa son personas naturales que reúnen las características de capacidad de generación de recursos solvencia</li> </ul>	<p><b>b. Exposición, Límites y Concentración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El crédito máximo al que podrá acceder un socio de acuerdo a cada producto se encuentra definido en la plantilla de crédito de la Cooperativa y por ningún motivo el personal de crédito deberá superar los montos ahí establecidos.</li> <li>• Los niveles de exposición que podrá ser asumidos por la Cooperativa son definidos en los planes de contingencia de riesgos de crédito</li> </ul>	<p><b>c. Garantías</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda operación de crédito deberá estar garantizada.</li> <li>• La exigencia, aceptación, constitución v avalúo de garantías deberán estar definidas en el Manual y reglamento de crédito de la cooperativa.</li> <li>• Los créditos otorgados por la cooperativa deberán encontrarse respaldados con las siguientes garantías. hipotecaria, auto-liquidables. personales o solidarias.</li> </ul>

**Tabla 6:** Políticas generales de crédito

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

<b>Políticas Generales de Crédito</b>		
<b>1. Políticas de Administración de Riesgos de Crédito</b>		
<p><b>d. Seguimiento y Control.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Cooperativa deberá dar seguimiento a la cartera crediticia, así como establecer mecanismos que le permiten verificar el destino de los recursos provenientes de los créditos otorgados, a los cuales se les realiza una visita de supervisión.</li> <li>• El responsable del crédito deberá medir, evaluar y dar seguimiento a los créditos otorgados de acuerdo al tipo de financiamiento, calificación, actividad económica y zona geográfica.</li> </ul>	<p><b>e. Monto de los Créditos</b></p> <p>Se concederá créditos por montos suficientes, de acuerdo con sus requerimientos y necesidades, de capacidad de pago, de la viabilidad del sector económico en que desarrolla sus actividades del tipo de operación, garantías a satisfacción de la cooperativa y de la rentabilidad institucional</p> <p>La cooperativa no podrá conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica por una suma de los saldos vigentes que exceda, en conjunto al 10% del patrimonio técnico de la entidad.</p>	<p><b>f. Niveles de Aprobación de Créditos</b></p> <p>El nivel de aprobación de créditos dota a comités y funcionarios de la cooperativa la facultad y delegación para aprobar o negar créditos Anexo N°</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Administración</li> <li>• Comité de Crédito (Gerente Jefe de Negocios Coordinador de Crédito. Analista de Crédito)</li> <li>• Subcomité de Crédito (Jefe de Negocios Coordinador de Crédito y Analista de Crédito)</li> <li>• Jefes de Agencia</li> </ul>

**Tabla 7:** Políticas generales de crédito

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------

## CRÉDITOS MÁS RENTABLES DENTRO DE LA COOPERATIVA

<b>OTORGAMIENTO</b>
<b>TIPOS DE CREDITO:</b>
<b>Crédito de Consumo:</b>
Quirografario: Hasta 80.000 USD, hasta 204 meses al 14,50%
Hipotecario: Hasta 120.000 USD, 216 meses al 14,50%
<b>Microcrédito:</b>
Quirografario: Hasta 100.000 USD, 200 meses, al 18,00%
Hipotecario: Hasta 150.000 USD. hasta 200 meses, al 18,00%
<b>Crédito Inmobiliario:</b>
Hasta 200.000 USD, hasta 240 meses, al 9,75%

<b>TIPOS DE GARANTIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantías con respaldo de Certificado de Depósito a Plazo Fijo (CDP).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantías Quirografarias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantías Hipotecarias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantías con Certificados de un Fondo de Garantía</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantías Prendarias.</li> </ul>
<b>PERÍODOS DE AMORTIZACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alemán día fijo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alemán día calendario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Francés día fijo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Francés día calendario.</li> </ul>

Elaborado por: <b>L.R</b>	Revisado por: <b>M.A</b>
------------------------------	-----------------------------

<b>INSTRUMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL CRÉDITO</b>
• Oferta y Promoción.
• Solicitud y Documentación.
• Verificación e Inspección.
• Evaluación de Crédito.
<b>ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE CRÉDITO</b>
<b>Niveles de Aprobación de Crédito</b>
• Consejo de Administración
• Comité de Crédito.
• Subcomité de Crédito.
• Subcomité de Agencia
• Jefe de Agencia.

**Tabla 8:** Tipos de créditos y sus niveles de aprobación

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

## **DESEMBOLSO DE CRÉDITO**

El desembolso o liquidación del crédito se debe realizar en presencia del socio deudor, garantes, y cónyuges si aplica, una vez firmados los documentos de respaldo y las garantías constituidas a favor de la Cooperativa.

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------

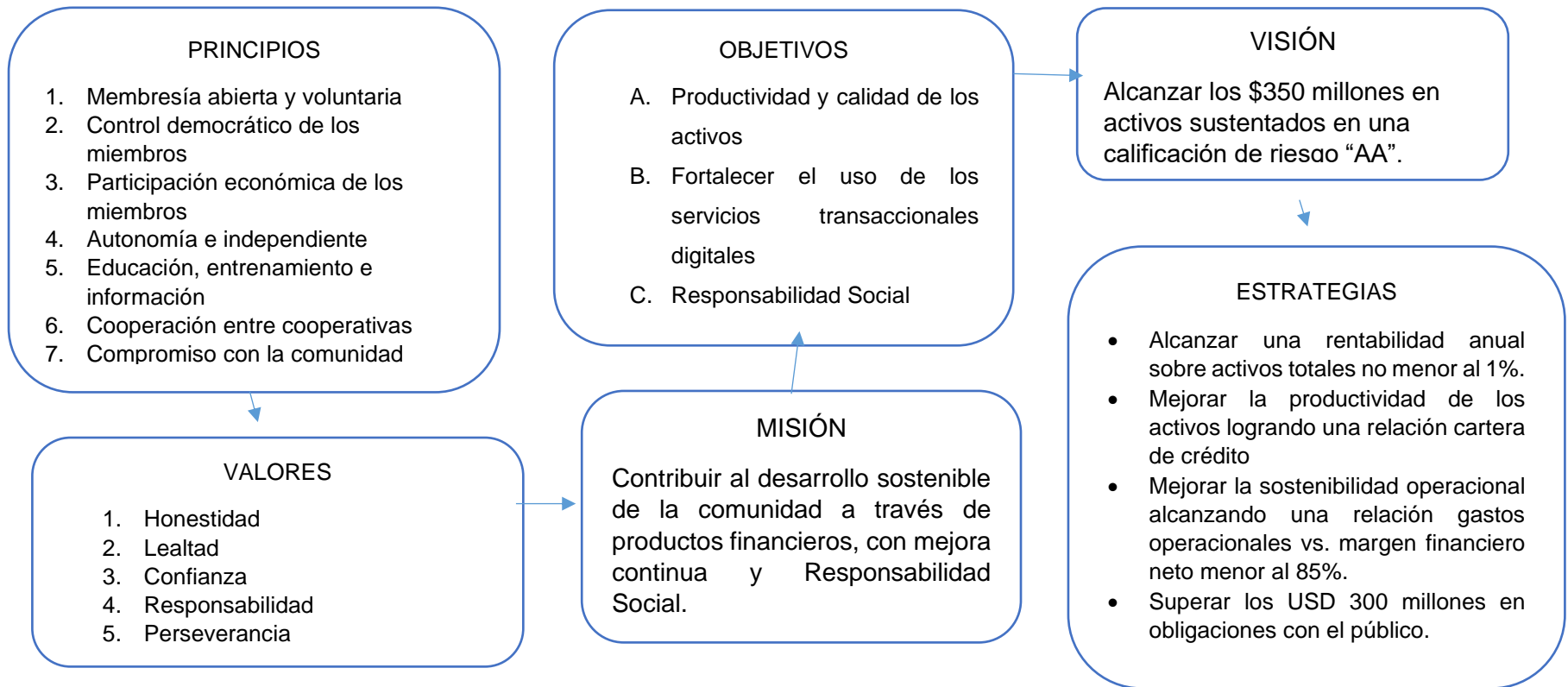


**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.9**

**2. ANALISIS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**MAPA ESTRATÉGICO**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**Pr/A.3**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**EVALUACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CRÉDITOS**

**Actividad:** Área de créditos

**Objetivo:** Analizar el cumplimiento del personal del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

<b>N.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>FECHA</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>
<b>1</b>	Elaboración de un cuestionario para evaluar al personal	12/05/2023	<b>L.R</b>	<b>P.10</b>
<b>2</b>	Analizar las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado al personal	12/05/2023	<b>L.R</b>	<b>P.11</b>

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.10**

## 1. ELABORACION DEL CUESTIONARIO

### EVALUACION AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

N.	PREGUNTAS	MUY SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO	NADA SATISFACTORIO
1	¿En qué nivel se encuentra las visitas que realiza la cooperativa para supervisar los créditos otorgados?			X	
2	¿Cómo describiría la gestión que lleva a cabo el oficial de crédito al aprobar créditos a los clientes?		X		
3	¿La Cooperativa estable mecanismos para dar seguimiento a la cartera crediticia y verificar el destino de los recursos de los créditos otorgados?			X	
4	¿Existe un monitoreo de la evolución de la operación de crédito desde la apertura del expediente hasta después del otorgamiento del crédito?			X	
5	¿Recibe capacitaciones acerca del seguimiento del crédito?			X	

6	¿Cuál es la responsabilidad del responsable del crédito en relación con los créditos otorgados?		X		
7	¿En qué nivel se encuentra los aspectos que debe medir y evaluar el responsable del crédito en relación con los créditos otorgados?		X		
8	¿Por parte de la gerencia recibe incentivos al cumplir todo lo establecido en el departamento?			X	
9	¿La estructura del área de crédito está claramente definida en la Cooperativa?	X			
10	¿Se aplican evaluaciones al personal del departamento de créditos?			X	
11	¿Cómo se lleva a cabo la supervisión de los créditos otorgados por la Cooperativa?			X	
12	¿Los requisitos de garantías que la Cooperativa solicita para otorgar créditos son los mejores?		X		

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**P.11**

## **2. ANALISIS DE LA EVALUACIÓN APLICADA AL PERSONAL DE CRÉDITOS**

En el departamento de crédito se debe aplicar evaluaciones mensuales al personal para tener conocimiento si están cumpliendo con los objetivos del área, así mismo tener varias capacitaciones al seguimiento del crédito donde se tiene mayor problema por parte de los asesores que no cumplen con la verificación. El personal de crédito manifiesta que la Cooperativa está aplicando el manual de crédito y cobranzas de forma satisfactoria, por lo que cada encargado debe poner mayor atención al aplicar el manual de crédito y cobranzas, ya que cada uno de ellos conocen como se maneja dentro del departamento.

El personal encargado de los préstamos en la cooperativa carece de un adecuado seguimiento en cuanto al cumplimiento de las regulaciones para la concesión de créditos. A pesar de esto, en el manual se encuentran las directrices necesarias para garantizar un cumplimiento adecuado en la concesión, y el personal puede acceder fácilmente a estas disposiciones dentro de la cooperativa.

El responsable del crédito desempeña un papel crucial en este proceso, ya que es responsable de garantizar que los créditos se administren adecuadamente y se cumplan los términos acordados con la Institución. La medición, el seguimiento y la evaluación de los créditos otorgados por parte del responsable del crédito es esencial para evaluar la viabilidad, gestionar el riesgo, controlar la rentabilidad y mejorar los procesos de otorgamiento de los créditos. Este análisis continuo permite a la Cooperativa tomar decisiones informadas y estratégicas en relación con su cartera crediticia.



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**Pr/A.4**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ANÁLISIS FODA**

**Actividad:** Ambiente de control

**Objetivo:** Analizar el FODA de la entidad financiera y de tal forma conocer los objetivos de las diferentes perspectivas para guiar la gestión y cumplimiento del FODA.

<b>N.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>FECHA</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>
<b>1</b>	Análisis del FODA	15/05/2023	<b>L.R</b>	<b>P.12</b>
<b>2</b>	Análisis de las perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Financiera</li> <li>➤ Socios/clientes</li> <li>➤ Procesos</li> <li>➤ Aprendizaje y desarrollo</li> </ul>	16/05/2023	<b>L.R</b>	<b>P.13</b>

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.12**

## 1. ANÁLISIS DEL FODA

Los enunciados que se presentan son el resultado de la sistematización de la encuesta y entrevista realizada a jefes de área y jefes de agencia en la cual previo al taller de planificación se requirió la identificación de las fortalezas y debilidades de la institución en las diferentes perspectivas de gestión, así como la presentación de propuestas de mejora que sirvan de referencia inicial para la definición de las líneas de acción estratégica.

FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FORTALEZAS	
1	Solvencia institucional
2	Liquidez
3	Morosidad controlada
4	Nivel de calificación de riesgo alcanzada AA-
5	Nivel de provisiones de cartera
6	Buenos indicadores de calidad de activos

DEBILIDADES	
1	Nivel de morosidad crecida
2	Nivel de cartera castigada
3	Falta colocación de crédito, detenido el crecimiento de cartera
4	Créditos diferidos generan alto riesgo de morosidad
5	Demora en la concesión de crédito
6	Debilidad en atención al cliente

OPORTUNIDAD	
1	Existen mercados con potencialidad de expansión
2	Apoyo por parte de autoridades
3	Alianzas estratégicas con organismos gubernamentales
4	Nuevas herramientas tecnológicas
5	Incremento en el uso de canales electrónicos
6	Organismos de control promueven la transformación digital

AMENAZAS	
1	Situación política, movilizaciones
2	Competencia en el sector financiero
3	Agresiva apertura de instituciones financieras
4	Inestabilidad laboral
5	Nivel de endeudamiento elevada – sobre endeudamiento
6	Variación constante de tasas activas de la competencia

**Tabla 9:** Análisis del FODA

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.13**

## 2. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

### PERSPECTIVAS

#### FINANCIERA

<b>OBJETIVO DE LARGO PLAZO</b>	Nivel de calificación de riesgo alcanzada AA-
<b>OBJETIVO DE CORTO PLAZO</b>	Solvencia institucional

#### SOCIOS/CLIENTES

<b>OBJETIVO DE LARGO PLAZO</b>	Prestigio institucional y posicionamiento en los mercados de Bolívar y Los Ríos
<b>OBJETIVO DE CORTO PLAZO</b>	Productos de crédito con tasas diferenciadas

#### PROCESOS

<b>OBJETIVO DE LARGO PLAZO</b>	Responsabilidad y compromiso de los directivos
<b>OBJETIVO DE CORTO PLAZO</b>	Transparencia de la información financiera institucional

#### APRENDIZAJE Y DESARROLLO

<b>OBJETIVO DE LARGO PLAZO</b>	Brindar oportunidad para el crecimiento al personal
--------------------------------	---

<b>OBJETIVO DE CORTO PLAZO</b>	Buen nivel profesional del personal administrativo
--------------------------------	--

**Tabla 10:** Análisis de los objetivos por perspectivas  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

Una vez que los objetivos han sido establecidos, resulta crucial determinar con mayor claridad las responsabilidades de cada uno de los participantes involucrados en la implementación del plan de acción. Esto permitirá alcanzar las metas y objetivos establecidos por la organización. Además, esta definición precisa de responsabilidades ayudará a la Cooperativa a identificar los recursos necesarios para lograr dichos resultados. Asimismo, facilitará la conexión entre los objetivos operativos y las acciones derivadas de los mismos, con la táctica y estrategia general de la organización.

Las perspectivas aplicadas para guiar su gestión, cumplimiento y lograr su seguimiento en el tiempo se clasifican en:

1. Perspectivas financieras
2. Perspectivas de socios y clientes
3. Perspectivas aplicadas a los procesos
4. Perspectivas de aprendizaje y desarrollo

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**Pr/A.5**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Actividad:** Área de créditos

**Objetivo:** Analizar el control interno del área de créditos para conocer el nivel de riesgo

<b>N.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>FECHA</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>
<b>1</b>	Elaboración de un cuestionario de control interno	19/05/2023	<b>L.R</b>	<b>P.14</b>
<b>2</b>	Evaluación del nivel de riesgo	20/05/2023	<b>L.R</b>	<b>P.15</b>

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.14**

## 1. EVALUACION DE CONTROL INTERNO

N.	PREGUNTAS	MUY SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO	ANALISIS
1	¿Cumple con las políticas de crédito en la otorgación de tipos de crédito?	X			
2	¿Se verifica el cumplimiento de los requisitos de las solicitudes de crédito?		X		
3	¿Se establecen metas para el otorgamiento de créditos?		X		
4	¿El personal del área de crédito y cobranzas aporta de manera continua para hacer cumplir los objetivos propuestos?	X			
5	¿El responsable del crédito da seguimiento a los créditos otorgados?			X	Verificar el estado de los pagos, monitorear los retrasos y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. El seguimiento regular ayuda a identificar y abordar posibles problemas

6	¿Existe programas de incentivos de metas alcanzadas del área del departamento de créditos y cobranzas?			X	Crear un sistema de incentivos que sea justo y equitativo para todos los miembros del departamento.
7	¿La Cooperativa establece mecanismos para verificar el destino de los recursos provenientes de los créditos otorgados?			X	No se tiene un monitoreo al comportamiento crediticio del socio, la evolución de la actividad económica y el destino del crédito
8	Se ha cambiado el estilo de gestión de la gerencia			X	No existe un cambio de estilo por lo que no existe una buena comunicación entre la gerencia y los colaboradores de la Cooperativa
9	¿El responsable del crédito mide y evalúa los créditos otorgados?			X	Evaluar de mejor forma la capacidad de pago del socio, la solidez de la actividad económica respaldada por el crédito y la garantía proporcionada.
10	Se encuentra diseñado un flujo grama donde se detalle el proceso de cobranzas		X		

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**P.15**

## 2. EVALUACION DEL NIVEL DE RIESGO

COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS DE CREDITO	10	6
ESTILO DE GESTION DESDE GERENCIA	10	7
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	10	7
CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES POR PARTE DEL PERSONAL	10	6
FUNCIONES ESTABLECIDAS EN EL PLAN ESTRATÉGICO	10	8

**Tabla 10:** Evaluación del nivel de riesgo

$$P = \frac{34}{50} * 100$$

$$= 68 \% \text{ MODERADO}$$

### DETERMINACION NIVEL DE RIESGO

<b>ALTA</b> 15% - 50%	<b>MODERADA</b> 51% - 75%	<b>BAJA</b> 76% - 100%
--------------------------	------------------------------	---------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**Pr/A.6**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

**Área:** Área de créditos

**Objetivo:** Analizar los indicadores de gestión de acuerdo con los POAS de la cooperativa.

<b>N.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>FECHA</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>
<b>1</b>	Analizar el cumplimiento de los requisitos para conceder el crédito	22/05/2023	<b>L.R</b>	<b>E.1</b>
<b>2</b>	Analizar los resultados obtenidos por el departamento en el 2022	25/05/2023	<b>L.R</b>	<b>E.2</b>
<b>3</b>	Crear indicadores de Gestión para evaluar el departamento de créditos y cobranzas	27/05/2023	<b>L.R</b>	<b>E.3</b>
<b>4</b>	Elaborar una matriz con indicadores propuestos para el departamento de crédito y cobranzas	28/05/2023	<b>L.R</b>	<b>E.4</b>

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**E.1**

## 1. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS PARA CONCEDER EL CRÉDITO

### CALCULO DE LA MUESTRA

Esta muestra presenta una visión consolidada de los valores mensuales de cada crédito como es de consumo, vivienda y microcrédito durante todo el año 2022, brindando una base para el análisis más detallado donde se ha seleccionado 100 carpetas indistintamente de los doce meses estudiados y de esta forma poder verificar el cumplimiento de los requisitos para otorgar un crédito solicitado por cada socio.

CONSOLIDADO				
MESES	CONSUMO	VIVIENDA	MICROCREDITO	TOTALES
ENERO	868	1	546	1415
FEBRERO	970	0	539	1509
MARZO	1038	7	535	1580
ABRIL	974	3	540	1517
MAYO	976	4	584	1564
JUNIO	882	4	880	1766
JULIO	949	3	1005	1957
AGOSTO	1023	2	957	1982
SEPTIEMBRE	827	1	482	1310
OCTUBRE	913	3	684	1600
NOVIEMBRE	861	3	756	1620
DICIEMBRE	905	2	950	1857
<b>TOTAL</b>	<b>11186</b>	<b>33</b>	<b>8458</b>	<b>19677</b>

**Tabla 11:** Consolidado de los créditos otorgados en 2022  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)









**Marcas**

✓ = Correcto

✓✓ = Cumple

X = Incorrecto

XX = No cumple

**Carpetas que cumplen con los requisitos**

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

$$Eficiencia = \frac{92}{100} * 100$$

$$Eficiencia = 92 \%$$

De acuerdo con el análisis sobre el cumplimiento de los requisitos, se calcula la eficiencia que da como resultado de las 100 carpetas seleccionadas aleatoriamente que el 92% cumple con los requisitos para otorgar el crédito, mientras que el 8% de las carpetas seleccionadas no cumplen con los requisitos que se encuentran en las políticas establecidas en el Manual de Crédito de la Cooperativa, lo cual da a notar que no se tiene un control adecuado con la documentación de cada socio, ya que es muy importante para saber las capacidades de pago, su historial crediticio con el fin de no tener atrasos en el pago de las cuotas.

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**E.2**

## 2. ANALIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL AÑO 2022

Al finalizar diciembre del 2022 se constató un saldo de cartera de \$164.403.675,21 y un riesgo de \$6.154.518,55 debido a que no se realizó una buena gestión y un buen seguimiento en cuanto al cobro de estas por parte de los ejecutivos, de tal razón se obtuvo una morosidad del 3.61% lo que nos indica que a pesar de no recuperar el total del dinero colocado la Cooperativa se encuentra dentro de un nivel de excelencia en cuanto a todos los productos que ofrece.

A continuación, se demuestra los resultados obtenidos:

### Total de cartera y número de créditos al 31 de diciembre de 2022

CARTERA DE CRÉDITO A DICIEMBRE 2022				
NÚMERO DE CRÉDITOS	SALDO DE CARTERA	RIESGO	MORA	SOCIOS ATRASADOS CON MAS DE 60 DIAS
19677	164.403.675,21	6.154.518,55	3.61%	2374

**Tabla 12:** Cartera de crédito 2022

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. (2022)

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

- Se otorga créditos sin un análisis crediticio.
- No se analiza la capacidad de pago por parte del socio.

- No se verifica la veracidad de la información entregada por parte del socio.
- No se realiza una buena gestión y buen seguimiento por parte del ejecutivo de créditos.

Es necesario analizar y verificar toda la información proporcionada por los socios que desean obtener un crédito, a fin de tener un conocimiento completo de los bienes ofrecidos como garantía puedan respaldar el pago de las cuotas. También es importante asegurarse de que se cumplan las políticas establecidas por el departamento para evitar deficiencias en los procesos del crédito. Además, los ejecutivos de crédito deben seguir los procedimientos, seguimientos y controles adecuados para cobrar las cuotas vencidas y así recuperar la cartera vencida.

## **INDICADORES FINANCIEROS**

### **SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO SEGMENTO 1 PERIODO DEL 1 DE ENERO DEL 2023 AL 31 DE MARZO DEL 2023**

La SEPS como una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. Presenta el boletín financiero correspondiente a las cooperativas del Segmento 1\*, utilizando las estructuras de estados financieros reportadas a la SEPS. A continuación, se puede comparar cual es el índice de morosidad entre tres cooperativas que se encuentran en una buena rentabilidad y solvencia.

ÍNDICES DE MOROSIDAD				
	OSCUS LIMITADA	SAN JOSÉ LIMITADA	JARDIN AZUAYO LIMITADA	EL SAGRARIO LIMITADA
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO	6,40%	3,19%	4,61%	3,43%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	1,93%	1,71%	1,28%	3,51%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	7,37%	7,94%	7,59%	9,98%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	6,28%	5,27%	5,13%	4,76%

**Tabla 13:** Índices de morosidad

**Fuente:** Sector financiero popular y solidario segmento 1



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

E.3

### 3. ELABORACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES APLICADOS PARA LA COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA.				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2022				
DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	EFECTIVIDAD EN EL SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO	$\frac{\text{N. de créditos que cumplen el destino}}{\text{N. de créditos sometidos a verificación del destino de crédito}} * 100$	$\frac{1786}{1982}$  <b>90%</b>	Para mejorar este porcentaje, es implementar estrategias adicionales de seguimiento, fortalecer los controles y garantizar una supervisión adecuada para maximizar el cumplimiento.
	EFECTIVIDAD EN EL CONTROL DEL CRÉDITO	$\frac{\text{N. de créditos controlados}}{\text{N. de créditos aprobados}} * 100$	$\frac{1120}{1310}$  <b>85%</b>	Es fundamental llevar a cabo evaluaciones constantes y realizar ajustes en los procesos de control según sea necesario para garantizar un control óptimo de los créditos otorgados.

<b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>EFFECTIVIDAD EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO</b>	$\frac{\text{N. de créditos enviados a análisis}}{\text{N. de créditos aprobados}} *100$	$\frac{1515}{1600}$ <b>90%</b>	Proporcionar orientación y apoyo a los solicitantes para que puedan presentar solicitudes completas y satisfacer los requisitos necesarios para aumentar la tasa de aprobación de los créditos
	<b>EFFECTIVIDAD EN VISITAS</b>	$\frac{\text{N. de visitas realizadas}}{\text{N. de visitas planificadas}} *100$	$\frac{1380}{1600}$ <b>86%</b>	Revisar y optimizar los procesos de planificación, asignar recursos adecuados y tener en cuenta posibles contingencias.
<b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>CANTIDAD DE CRÉDITOS ANALIZADOS</b>	$\frac{\text{N. de créditos analizados}}{\text{N. de créditos para analizar}} *100$	$\frac{1575}{1610}$ <b>97%</b>	Para mejorar aún más el porcentaje, es importante asegurarse de asignar suficientes recursos y personal capacitado para llevar a cabo el análisis de manera eficiente.
	<b>TIEMPO DE ANÁLISIS DEL CRÉDITO</b>	N. de horas en analizar un crédito	1 hora	La implementación de tecnologías que agilicen y automatizan parte del proceso de análisis de crédito, será eficiente y con un menor tiempo en el análisis.
<b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>CRÉDITOS VENCIDOS</b>	$\frac{\text{Total de créditos recuperados}}{\text{Total de créditos vencidos}} *100$	$\frac{2215}{2374}$ <b>93%</b>	Es importante monitorear de cerca las condiciones económicas y externas que puedan afectar la recuperación de los créditos vencidos y ajustar las estrategias en consecuencia.

	<b>CRÉDITOS VENCIDOS A 60 DIAS</b>	$\frac{\text{Total de créditos vencidos a 60 días}}{\text{Total de créditos concedidos}} *100$	$\frac{2374}{19677}$ <b>12%</b>	Importante evaluar y fortalecer los procesos de evaluación crediticia para garantizar que se otorguen créditos a aquellos socios que tienen la capacidad de pago adecuada.
<b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>CAPACITACIONES</b>	$\frac{\text{Inversión total de capacitaciones 2022}}{\text{Inversión presupuestada para Capacitaciones 2022}} *100$	$\frac{5800}{7000}$ <b>82%</b>	Búsqueda de opciones de capacitación más rentables o la exploración de alternativas, como la capacitación en línea o interna, para optimizar los recursos y aumentar el cumplimiento de la inversión presupuestada.
	<b>CAPACITACION EMPLEADOS</b>	$\frac{\# \text{ empleados capacitados 2022}}{\text{Total empleados 2022}} *100$	$\frac{9}{13}$ <b>70%</b>	Implementación de programas de capacitación escalonados, en los que se prioricen ciertos grupos de empleados y se realicen sesiones de capacitación adicionales para alcanzar al resto de los empleados
	<b>CAPACITACIONES REALIZADAS</b>	$\frac{\text{Total capacitaciones realizadas 2022}}{\text{Total capacitaciones proyectadas 2022}} *100$	$\frac{3}{6}$ <b>50%</b>	Priorizar las capacitaciones más críticas o relevantes para maximizar el impacto.
	<b>EFFECTIVIDAD EN LA CAPACIDAD DE PAGO</b>	$\frac{\text{Carpetas que no cumplen}}{\text{Total carpetas seleccionadas}} *100$	$\frac{94}{100}$ <b>94%</b>	Importante realizar una evaluación rigurosa de la capacidad financiera de los socios antes de otorgar los créditos.

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**E.4**

#### 4. MATRIZ CON INDICADORES PROPUESTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN PRPOPUESTA							
Objetivo: Fortalecer el desarrollo de las actividades del departamento de crédito y cobranzas							
				RANGO DE GESTIÓN			
DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	ALTO	MEDIO	BAJO	RESPONSABLE
CRÉDITO Y COBRANZAS	Créditos aprobados	$\frac{\text{Total créditos aprobados 2023}}{\text{Total solicitudes recibidas 2022}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Créditos colocados	$\frac{\#Créditos colocados 2023 - \#Créditos colocados 2022}{\#Créditos colocados 2023} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos

<b>CRÉDITO Y COBRANZ</b>	Cartera	$\frac{\text{Cartera vencida recuperada}}{\text{Cartera vencida proyectada 2023}} *100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Cartera	$\frac{\text{Monto de créditos colocados 2023}}{\text{Monto de presupuesto proyectado 2023}} *100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Cientes nuevos	$\frac{\text{Cientes nuevos 2023}}{\text{Cientes nuevos proyectados 2023}} *100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Cientes atendidos	$\frac{\text{Cientes atendidos 2023} - \text{Cientes atendidos 2022}}{\text{Cientes atendidos 2023}} *100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
	Cientes satisfechos	$\frac{\text{Cientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos}} *100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos

Capacitaciones	$\frac{\text{Inversión total de capacitaciones 2023}}{\text{Inversión presupuestada para capacitaciones 2023}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Gerente/ Jefe de Créditos
Capacitación empleados	$\frac{\# \text{ Empleados capacitados 2023}}{\text{Total empleados 2023}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Gerente/ Jefe de Créditos
Capacitaciones realizadas	$\frac{\text{Total capacitaciones realizadas 2023}}{\text{Total capacitaciones proyectadas 2023}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Gerente/ Jefe de Créditos
Inversión recuperada	$\frac{\text{Gasto empleado en la recuperación cartera 2023}}{\text{Proyección presupuestada en Recuperación de cartera}} * 100$	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Jefe de Créditos
Convenios	Convenios 2023 – Convenios 2022	Porcentaje	100%-80%	70%-50%	40%-0%	Gerente/ Jefe de Créditos

<b>Elaborado por:</b> L.R	<b>Revisado por:</b> M.A
------------------------------	-----------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**Pr/ A.7**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ESTILO DE GESTION DE GERENCIA**

**Área:** Gerencia

**Objetivo:** Analizar el estilo de gestión de la gerencia de la cooperativa.

<b>N.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>FECHA</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>
<b>1</b>	Analizar la gestión de gerencia	29/05/2023	<b>L.R</b>	<b>E.5</b>
<b>2</b>	Evaluación del estilo de gestión de la gerencia	30/05/2023	<b>L.R</b>	<b>E.6</b>

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------

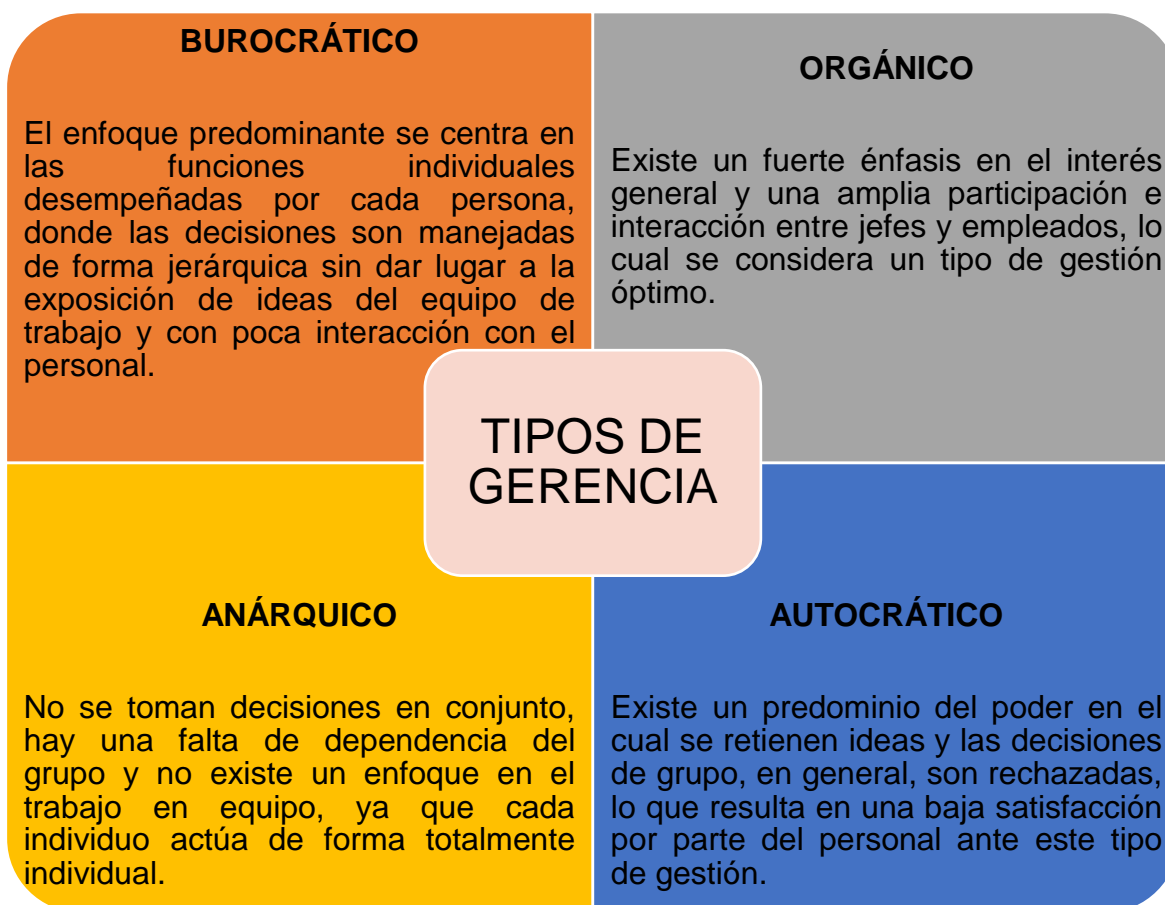


**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**E.5**

## ANÁLISIS DEL ESTILO DE GESTIÓN

Se realiza un cuestionario dirigido al Gerente General y al jefe del departamento de crédito con el propósito de analizar y determinar el tipo de gestión que prevalece en la institución. En este estudio, se consideran los siguientes tipos de gerencia:



Se presenta a continuación la siguiente escala de ponderación para evaluar el cuestionario, basada en dos variables: puntos de integración y puntos de permisividad. Ambas variables cuentan con dos respuestas posibles: "conforme" y "no conforme".

PREGUNTAS	PUNTOS DE INTEGRACIÓN		PUNTOS DE PERMISIVIDAD	
	CONFORME	NO CONFORME	CONFORME	NO CONFORME
1	2	0	0	0
2	2	0	2	0
3	2	0	2	2
4	1	0	1	0
5	0	1	0	0
6	0	0	2	0
7	1	0	1	0
8	0	1	0	1
9	1	0	0	0
10	2	2	2	2
11	1	0	1	0
12	2	0	2	0
13	2	0	0	0
14	0	0	0	1
15	0	0	0	1

A través de la ponderación presentada, se puede identificar el estilo de gerencia que se practica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., una vez realizado el análisis, se podrá emitir un informe sobre la gestión llevada a cabo en el departamento de crédito, considerando que este departamento es el pilar fundamental de la Cooperativa bajo la supervisión de la gerencia.

Elaborado por: <b>L.R</b>	Revisado por: <b>M.A</b>
------------------------------	-----------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**E.6**

### EVALUACIÓN ESTILO DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DEL ESTILO DE GESTIÓN	
<b>ENTIDAD</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.
<b>DIRIGIDO A</b>	ING. PATRICIO PEREZ
<b>CARGO</b>	GERENTE

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN	
		CONFORME	NO CONFORME	INTEGRACIÓN	PERMISIVIDAD
1	En la cooperativa, todo el mundo sabe en qué medida contribuye al bien de la misma	X		2	0
2	La lealtad hacia el servicio es lo primero	X		2	2
3	La comunicación es completa y libre dentro de la institución	X		2	2
4	Todo el mundo se alegra del éxito de la cooperativa	X		1	1

5	Los empleados prefieren tomar la iniciativa de lo que hacen		X	1	0
6	La empresa busca participación de todos	X		0	2
7	Podemos decir que en la cooperativa la comunicación es completa y libre	X		1	1
8	Los responsables cambian de ideas sin consultar con los demás		X	1	1
9	Cuando alguien necesita ayuda sabe a quién debe dirigirse		X	0	0
10	Los trabajadores están inmersos en los cambios que da la institución	X		2	2
11	Los colaboradores dicen siempre lo que piensan		X	0	0
12	Los responsables se reúnen con sus colaboradores para discutir las propuestas	X		2	2
13	El trabajo en equipo es una de las características diarias de la cooperativa		X	0	0
14	Las decisiones vienen generalmente de los escalones superiores	X		0	0
15	La jerarquía es distante		X	0	1
<b>TOTAL</b>				14	14

## ANALIZAR E INTERPRETAR LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

4								1
BUROCRÁTICO			INTEGRACIÓN	28	ÓRGANICO			
				24				
				20				
				16				
0	4	8	12	20	24	28	32	
				12	PERMISIVIDAD			
				8				
AUTOCRÁTICO				4	ANÁRQUICO			
3				0				2

Los resultados del primer cuestionario aplicado al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., determina que el estilo de gestión es de tipo AUTOCRÁTICO ya que se obtuvo una sumatoria de 14 puntos en el eje de integración y 14 puntos en el eje de permisividad, mismos puntos que se colocan en el tercer cuadrante del plano cartesiano.

La falta de participación por parte de la Gerencia de la cooperativa limita la colaboración con los empleados, lo que impide el intercambio de ideas y la generación de conclusiones beneficiosas para el crecimiento de la cooperativa.

Elaborado por: <b>L.R</b>	Revisado por: <b>M.A</b>
------------------------------	-----------------------------

<b>CUESTIONARIO DEL ESTILO DE GESTIÓN</b>	
<b>ENTIDAD</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.
<b>DIRIGIDO A</b>	ING. WILLIAN TRUJILLO
<b>CARGO</b>	JEFE DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

<b>N.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>	
		<b>CONFORME</b>	<b>NO CONFORME</b>	<b>INTEGRACIÓN</b>	<b>PERMISIVIDAD</b>
1	En la cooperativa, todo el mundo sabe en qué medida contribuye al bien de la misma	X		2	0
2	La lealtad hacia el servicio es lo primero	X		2	2
3	La comunicación es completa y libre dentro de la institución		X	0	2
4	Todo el mundo se alegra del éxito de la cooperativa	X		1	1
5	Los empleados prefieren tomar la iniciativa de lo que hacen	X		0	0
6	La empresa busca participación de todos	X		0	2
7	Podemos decir que en la cooperativa la comunicación es completa y libre	X		1	1

8	Los responsables cambian de ideas sin consultar con los demás		X	1	1
9	Cuando alguien necesita ayuda sabe a quién debe dirigirse	X		1	0
10	Los trabajadores están inmersos en los cambios que da la institución		X	2	2
11	Los colaboradores dicen siempre lo que piensan	X		1	1
12	Los responsables se reúnen con sus colaboradores para discutir las propuestas	X		2	2
13	El trabajo en equipo es una de las características diarias de la cooperativa		X	0	0
14	Las decisiones vienen generalmente de los escalones superiores		X	0	1
15	La jerarquía es distante	X		0	0
<b>TOTAL</b>				13	15

### ANALIZAR E INTERPRETAR LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

4								1
BUROCRÁTICO			INTEGRACIÓN	28	ÓRGANICO			
				24				
				20				
				16				
0	4	8	12	20	24	28	32	
				12	PERMISIVIDAD			
				8				
AUTOCRÁTICO				4	ANÁRQUICO			
3				0			2	

Los resultados del segundo cuestionario aplicado al jefe del departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., determina que el estilo de gestión es de tipo AUTOCRÁTICO ya que se obtuvo una sumatoria de 13 puntos en el eje de integración y 15 puntos en el eje de permisividad, mismos puntos que se colocan en el tercer cuadrante del plano cartesiano.

La mayoría de las decisiones se toman de forma jerárquica, pasando únicamente por la gerencia y los consejos de la entidad, lo que resulta en una falta de satisfacción por parte de los subordinados, quienes no se sienten plenamente involucrados en el proceso de toma de decisiones.

Elaborado por: <b>L.R</b>	Revisado por: <b>M.A</b>
------------------------------	-----------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**Pr/ A.8**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Área:** Gerencia

**Objetivo:** Emitir un informe acerca sobre los resultados obtenidos.

<b>N.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>FECHA</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>
<b>1</b>	Elaborar un informe detallando la información obtenida	01/06/2023	<b>L.R</b>	<b>E.7</b>
<b>2</b>	Preparar el informe de hallazgos	02/06/2023	<b>L.R</b>	<b>H.1</b>

<b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b>	<b>Revisado por:</b> <b>M.A</b>
-------------------------------------	------------------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**E.7**

---

## **INFORME DE AUDITORÍA DE LA FASE DE EJECUCIÓN DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS**

Ing. Patricio Pérez

### **GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.**

Presente. -

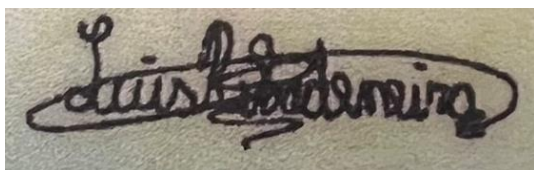
El motivo es para informarle que se ha concluido con la fase de ejecución de la Auditoría de Gestión expuesta y de su conocimiento para la mejora de toma de decisiones dentro de la distinguida institución la cual maneja; para lo cual se detalla a continuación los siguientes aspectos importantes de los análisis realizados.

- **Seguimiento del crédito.** – Al no establecer procedimientos y mecanismos efectivos para dar seguimiento y controlar los créditos, puede resultar en una falta de supervisión y monitoreo de los créditos otorgados por lo que el personal no cuenta con la capacitación adecuada o los recursos necesarios y lo más probable que no puedan realizar una supervisión efectiva de la cartera.
- **Morosidad.** – Al no tener una evaluación más rigurosa de los clientes, considerando su capacidad de pago y su historial crediticio, se tiene problemas al establecer seguimientos y procesos sólidos para monitorear de cerca los pagos y tomar medidas tempranas en caso de atrasos que puede ayudar a mitigar los riesgos y reducir la morosidad.

- **Indicadores de gestión.** – Resalta la importancia de aspectos como el seguimiento y control de la cartera crediticia, la evaluación adecuada de los créditos, la gestión de las visitas de supervisión, la recuperación de créditos vencidos y la inversión en capacitaciones. Estos elementos desempeñan un papel crucial en la eficiencia y el crecimiento sostenible de la cooperativa, su evaluación proporciona valiosas oportunidades de mejora en la toma de decisiones y la implementación de estrategias efectivas.
- **Estilo de gestión.** – Se está limitando el potencial de colaboración y participación de los empleados, así como la generación de ideas y conclusiones valiosas para el desarrollo de la cooperativa. Es necesario considerar la implementación de un nuevo estilo de gestión más participativo y abierto, que fomente la participación de los empleados en la toma de decisiones y promueva un ambiente de trabajo más colaborativo.

Esto en cuanto se puede resumir la fase de ejecución para que se pueda incluir en el informe final de Auditoría que será de utilidad para el cambio y para la buena toma de decisiones que necesita la institución.

Atentamente,



Luis Fernando Ribadeneira  
**Representante Legal**

Elaborado por: <b>L.R</b>	Revisado por: <b>M.A</b>
------------------------------	-----------------------------



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
 0980400977  
 Luisribadeneira06@gmail.com  
 Ambato-Ecuador

**H.1**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

<b>HALLAZGO</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	
La Cooperativa no da el mejor seguimiento a la cartera crediticia, así como establecer mecanismos que le permiten verificar el destino de los recursos provenientes de los créditos otorgados, a los cuales no se aplica del tal formar una visita de supervisión.	La cooperativa debe asegurarse de asignar suficientes recursos, tanto humanos como tecnológicos, para llevar a cabo el seguimiento y control del crédito de manera efectiva. Esto implica contar con personal capacitado y dedicado específicamente a estas tareas.	La falta de seguimiento y control adecuado en los créditos puede ser causada por la falta de establecimiento de mecanismos y procedimientos para dar seguimiento y verificar el destino de los recursos de los créditos otorgados.	Como consecuencia de la falta de seguimiento y control, puede ocurrir una demora en el seguimiento de los pagos de los clientes y en la generación de intereses de manera oportuna. Esto puede resultar en un aumento de la morosidad y en pérdidas financieras para la cooperativa.	Establecer un sistema de seguimiento y control efectivo: Un sistema de monitoreo de pagos, generar alertas cuando las cuotas no se pagan a tiempo y tomar acciones inmediatas para asegurar el cumplimiento de los pagos.	<b>P.7</b>

<p>El responsable del crédito no cumple al medir, evaluar y dar seguimiento a los créditos otorgados de acuerdo con el tipo de financiamiento, calificación, actividad económica y zona geográfica.</p>	<p>Realizar un monitoreo constante para asegurar que los fondos se utilicen para el propósito acordado y evaluar la capacidad de pago y el rendimiento del préstamo.</p>	<p>La falta de seguimiento al crédito desde el inicio puede ser una causa de problemas en el control y seguimiento posterior.</p>	<p>Puede llevar a un mal uso de los recursos y una falta de control sobre el destino y la gestión de los fondos otorgados, lo que aumenta el riesgo crediticio y dificulta el seguimiento y control efectivo de la cartera.</p>	<p>Implementar un proceso de seguimiento inicial: Esto puede incluir la solicitud de documentación que respalde el uso previsto de los fondos, la realización de visitas de supervisión o la comunicación regular con los clientes para monitorear el progreso y la ejecución del crédito.</p>	<p>P.7</p>
<p>No se otorga créditos por montos suficientes, de acuerdo con sus requerimientos y necesidades, de capacidad de pago, de la viabilidad del sector económico en que desarrolla sus actividades del tipo de operación, garantías a satisfacción de la cooperativa y de la rentabilidad institucional</p>	<p>Evaluar factores como la viabilidad del sector económico en el que se desarrollan las actividades del cliente, el tipo de operación, las garantías disponibles y la rentabilidad institucional.</p>	<p>Si no se cuenta con información precisa y actualizada sobre la calificación crediticia del cliente, es difícil evaluar su capacidad de pago y determinar el monto adecuado para el crédito.</p>	<p>Esto puede llevar a problemas de incumplimiento de pagos, deterioro de la calidad de la cartera crediticia y afectar la rentabilidad de la cooperativa.</p>	<p>Una capacitación adecuada puede contribuir a fomentar una cultura de atención al cliente, donde se priorice el asesoramiento y el acompañamiento a los clientes en el uso responsable de los créditos, promoviendo así el cumplimiento de los pagos y la reducción de la morosidad.</p>	<p>P.7</p>

<p>El personal de crédito no recibe una formación constante para mejorar su desempeño y contribuir al éxito de la cooperativa.</p>	<p>La capacitación constante del personal de crédito es fundamental para el buen desempeño del departamento de crédito.</p>	<p>La ausencia de una estructura organizada para la capacitación del personal de crédito, lo cual dificulta la identificación de las necesidades de capacitación y la implementación de programas efectivos.</p>	<p>Puede resultar en un aumento de la morosidad, falta de satisfacción de los clientes y disminución de la rentabilidad de la cooperativa.</p>	<p>Implementar un programa de capacitación continua para el personal de crédito, que incluya cursos, talleres y sesiones de actualización periódicas. Pueden abordar temas como análisis crediticio, evaluación de riesgos, seguimiento de cartera.</p>	<p><b>P.10</b></p>
<p>No existe programas de incentivos de metas alcanzadas en el área del departamento de créditos y cobranzas.</p>	<p>Se encontró falta de programas de incentivos de metas alcanzadas en el área del departamento de créditos y cobranzas.</p>	<p>Se debe a la falta de reconocimiento y motivación por parte de la cooperativa hacia los empleados del departamento de créditos y cobranzas.</p>	<p>La falta de reconocimiento por alcanzar metas puede afectar negativamente su nivel de esfuerzo y dedicación en el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>	<p>Estos programas pueden incluir bonificaciones, premios o reconocimientos públicos por alcanzar metas específicas, como la reducción de la morosidad, el cumplimiento de objetivos de cobranza o la eficiencia en la gestión de créditos.</p>	<p><b>P.14</b></p>

<p>De acuerdo con los indicadores de gestión dentro del seguimiento del crédito el 90% de estos no cumplen con los controles y supervisión adecuada para maximizar el cumplimiento.</p>	<p>El seguimiento del crédito es un indicador clave para evaluar el cumplimiento de los controles y la supervisión necesaria en la cooperativa. En este caso, se observa que el 90% de los créditos no cumplen con los controles y supervisión adecuada.</p>	<p>La falta de recursos y mecanismos eficientes para realizar la verificación del destino de los recursos otorgados. También podría haber una falta de personal capacitado o de sistemas tecnológicos adecuados para llevar a cabo un seguimiento riguroso de los créditos.</p>	<p>Sin una supervisión adecuada, se corre el riesgo de que los recursos otorgados a través de los créditos no se utilicen de manera apropiada, lo que puede resultar en una mayor tasa de incumplimiento y pérdidas financieras para la cooperativa.</p>	<p>Destinar suficientes recursos financieros, humanos y tecnológicos para llevar a cabo un seguimiento efectivo de los créditos. Esto puede incluir la contratación de personal capacitado en supervisión de créditos y la inversión en sistemas de seguimiento y control.</p>	<p><b>E.3</b></p>
<p>De acuerdo con los indicadores de gestión dentro del control del crédito el 85% de estos no cumplen con los procesos de control y supervisión adecuada para maximizar el cumplimiento.</p>	<p>La efectividad en el control del crédito es un factor crítico para asegurar el cumplimiento de los procesos de control y supervisión en una cooperativa.</p>	<p>La falta de estructuras y procedimientos claros para llevar a cabo una adecuada supervisión de los créditos. Esto puede incluir la ausencia de políticas y lineamientos establecidos, la falta de personal capacitado y la falta de recursos tecnológicos para llevar a cabo el control y seguimiento de manera eficiente.</p>	<p>Sin una supervisión y control adecuados, existe la posibilidad de que se otorguen créditos que no cumplen con los criterios de aprobación establecidos, lo que aumenta la probabilidad de incumplimientos y pérdidas financieras para la cooperativa.</p>	<p>Establecer políticas y lineamientos claros, capacitar al personal, implementar sistemas tecnológicos y realizar auditorías internas. Estas medidas ayudarán a garantizar que se lleve a cabo una supervisión rigurosa de los créditos, se identifiquen posibles riesgos y desviaciones.</p>	<p><b>E.3</b></p>

<p>De acuerdo con los indicadores de gestión dentro de la efectividad de visitas el 86% de estos no cumplen con los procesos de control y supervisión adecuada para maximizar el cumplimiento.</p>	<p>El efecto de no cumplir con los procesos de control y supervisión adecuada en las visitas es una disminución en la calidad y precisión de los resultados obtenidos.</p>	<p>La falta de capacitación del personal encargado de realizar las visitas. Es posible que no estén adecuadamente entrenados en los procedimientos de control y supervisión, lo que lleva a errores y omisiones durante las visitas.</p>	<p>Esto puede conducir a errores, falta de seguimiento de los objetivos establecidos y pérdida de oportunidades de mejora y optimización.</p>	<p>Fomentar una cultura de calidad y excelencia en el desempeño de las visitas. Esto se puede lograr mediante la creación de incentivos y recompensas para aquellos que cumplen con los procesos de control y supervisión adecuada, así como la comunicación clara de las expectativas y estándares de desempeño.</p>	<p><b>E.3</b></p>
<p>De acuerdo con los indicadores de gestión dentro de los créditos vencidos a 60 se tiene el 12% del total de créditos otorgados es importante evaluar y fortalecer los procesos de evaluación crediticia para garantizar la capacidad de pago.</p>	<p>El tener un 12% de créditos vencidos a 60 días es un riesgo financiero para la institución que otorga los créditos.</p>	<p>Es posible que los procesos de evaluación actuales no estén adecuadamente la capacidad de pago de los solicitantes de crédito, lo que lleva a un mayor número de créditos vencidos.</p>	<p>Los créditos vencidos afectan negativamente los ingresos y pueden generar problemas de liquidez. Además, puede dañar la reputación de la institución y dificultar la obtención de fondos en el futuro.</p>	<p>Es importante revisar y fortalecer los criterios de evaluación utilizados para otorgar créditos. Esto implica realizar un análisis más exhaustivo de la capacidad de pago de los solicitantes, considerando factores como ingresos, historial crediticio, deudas existentes y otros indicadores relevantes.</p>	<p><b>E.3</b></p>

<p>De acuerdo con los indicadores de gestión dentro de las capacitaciones realizadas en el 2022 es del 50% del total de capacitaciones proyectadas para 2022 por lo que se debe priorizar las capacitaciones para maximizar el impacto.</p>	<p>No cumplir con el total de capacitaciones proyectadas es una posible falta de desarrollo de habilidades y conocimientos en los empleados.</p>	<p>Limitaciones de tiempo, falta de planificación adecuada o posibles interrupciones o cambios en las circunstancias que dificultaron la implementación de todas las capacitaciones planificadas.</p>	<p>Puede afectar negativamente su desempeño y limitar su capacidad para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, puede resultar en la pérdida de oportunidades para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de la organización.</p>	<p>Antes de planificar las capacitaciones, es importante realizar una evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados. Esto ayudará a identificar las áreas clave en las que se requiere capacitación y permitirá priorizar aquellas que tengan un mayor impacto en los resultados y objetivos de la organización.</p>	<p><b>E.3</b></p>
<p>Se determinó que el estilo de gestión de la gerencia es de tipo AUTOCRÁTICO es decir la falta de participación de la Gerencia en la cooperativa lo que limita la colaboración con los empleados, impide el intercambio de ideas y la generación de conclusiones beneficiosas para el crecimiento.</p>	<p>Existe una concentración de autoridad y toma de decisiones en la Gerencia, sin una distribución equitativa de la toma de decisiones en otros niveles de la organización.</p>	<p>La Gerencia puede tener falta de confianza en las capacidades y conocimientos de los empleados, lo que limita su participación en la toma de decisiones.</p>	<p>Puede obstaculizar la capacidad de la cooperativa para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes.</p>	<p>Capacitar a la Gerencia en habilidades de liderazgo participativo, que fomenten la escucha activa, el apoyo y la valoración de las ideas con aportes de los empleados a través de la creación de comités, grupos de trabajo y la implementación de canales de comunicación abiertos.</p>	<p><b>E.6</b></p>

<p><b>Elaborado por:</b> <b>L.R</b></p>	<p><b>Revisado por:</b> <b>M.A</b></p>
---	--

**FASE IV**

**COMUNICACIÓN DE**

**RESULTADOS**



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**I.F.1/11**

---

## **INFORME DE AUDITORIA**

Ing. Patricio Pérez

**Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.**

Presente. –

Reciba un cordial saludo en nombre de LR Firma Auditora Consultores, Auditores y Asesores, deseándole muchos éxitos en el próximo año de gestión. Me pongo en contacto para informarle sobre el proceso de auditoría que se llevó a cabo en la prestigiosa institución que usted dirige.

Es nuestro deber informar que el procedimiento que se utilizó fue en base a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas. Además, quiero resaltar la total colaboración que recibimos de parte de la Cooperativa, tanto en la provisión de documentos como en la facilitación de información adicional necesaria para llevar a cabo esta auditoría. El objetivo principal de este proceso fue verificar el cumplimiento del otorgamiento de créditos.

Durante la auditoría, se encontraron ciertos hallazgos que presentan irregularidades. Por lo tanto, procedemos a emitir el siguiente informe detallando dichas irregularidades.



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**I.F.2/11**

## **Motivo del Examen**

El propósito de llevar a cabo este programa de auditoría fue evaluar el control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. El enfoque principal fue verificar y sustentar la eficiencia, eficacia y economía con la que el departamento de crédito opera. Se realizó un análisis exhaustivo que demuestra cómo se puede mejorar la rentabilidad de la cooperativa mediante la toma de decisiones mejoradas.

## **Objetivos de la Auditoría**

### **Objetivo General**

- Proponer la realización de una Auditoria de Gestión con el fin de establecer recomendaciones para el mejoramiento de toma de decisiones en el otorgamiento de créditos.

### **Objetivos Específicos**

- Evaluar el control interno y examinar la estructura financiera para identificar el movimiento de créditos.
- Verificar el cumplimiento de estrategias a través de indicadores de gestión.
- Emitir una opinión en un Informe de Auditoría de Gestión en base a los hallazgos obtenidos en el proceso de auditoría



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**I.F.3/11**

## **Alcance de la Auditoría**

La evaluación se realizó en el departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. En el periodo 01 de enero hasta el 22 de diciembre de 2022. Esta investigación se llevó a cabo con todos los pasos de la auditoria que la norma propone para resolver el problema que fue esencial para realizar la presente investigación que es mejorar el otorgamiento de créditos dentro de la cooperativa para así mejorar la rentabilidad y poder posesionarla para que sea competencia con otras cooperativas.

### **1. Visita preliminar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.**

Comienza con una visita preliminar para iniciar la planeación del informe actual, contando con la colaboración de todos los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Durante este proceso, nos familiarizamos con los objetivos estratégicos y las políticas de crédito que tiene la institución, se revisa el cumplimiento de las metas establecidas en el plan operativo diseñado por la ayuda de todos los colaboradores dentro del departamento.

### **2. Recolección de información**

Se obtiene la información requerida para avanzar con la auditoría planificada, así como una muestra al azar de carpetas de socios que han recibido diversos tipos de créditos. Mediante este análisis, se indica los hallazgos que serán útiles para respaldar la toma de decisiones de la gerencia.



**LR FIRMA AUDITORA  
CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**

0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**I.F.4/11**

---

### **3. Hallazgos:**

#### **Hallazgo 1**

##### **Seguimiento y control**

La Cooperativa no da el mejor seguimiento a la cartera crediticia, así como establecer mecanismos que le permiten verificar el destino de los recursos provenientes de los créditos otorgados, a los cuales no se aplica del tal formar una visita de supervisión.

##### **Recomendación**

Implementar un sistema de seguimiento y control efectivo implica utilizar tecnología adecuada para monitorear los pagos, generar alertas por pagos atrasados y tomar acciones inmediatas para garantizar el cumplimiento de los pagos. Esto permitirá una gestión más eficiente de la cartera crediticia, reducirá la morosidad y fortalecerá la salud financiera de la cooperativa.

#### **Hallazgo 2**

##### **Otorgamiento de créditos**

El responsable del crédito no cumple al medir, evaluar y dar seguimiento a los créditos otorgados de acuerdo con el tipo de financiamiento, calificación, actividad económica y zona geográfica.



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**I.F.5/11**

---

### **Recomendación**

Implementar un proceso de seguimiento inicial: Proceso de solicitud riguroso que requiera documentación que respalde el uso previsto de los fondos, realizar visitas de supervisión periódicas para verificar el progreso y la ejecución del crédito, así como para asegurar el uso adecuado de los recursos, mantener una comunicación regular con los clientes, brindando un canal abierto para resolver dudas y proporcionar asesoramiento adicional, utilizar herramientas tecnológicas para un seguimiento eficiente y sistemático de los créditos, generando informes consolidados y acceso a datos actualizados.

### **Hallazgo 3**

#### **Monto de los créditos**

No se otorga créditos por montos suficientes, de acuerdo con sus requerimientos y necesidades, de capacidad de pago, de la viabilidad del sector económico en que desarrolla sus actividades del tipo de operación, garantías a satisfacción de la cooperativa y de la rentabilidad institucional.

### **Recomendación**

Diseñar programas de capacitación integral que aborden aspectos clave como el análisis crediticio, la gestión de riesgos y la atención al cliente, brindando capacitación en habilidades de asesoramiento y acompañamiento para ayudar a los clientes a utilizar los créditos de manera responsable, fomentando la empatía y la



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**I.F.6/11**

comunicación efectiva en la interacción con los clientes y estableciendo métricas de seguimiento para evaluar el desempeño del personal en términos de cumplimiento de pagos y reducción de la morosidad.

#### **Hallazgo 4**

##### **Capacitación de personal**

El personal de crédito no recibe una formación constante para mejorar su desempeño y contribuir al éxito de la cooperativa.

##### **Recomendación**

La implementación de un programa de capacitación continua para el personal de crédito, enfocado en el análisis crediticio, la evaluación de riesgos y el seguimiento de la cartera, tiene múltiples beneficios para la cooperativa, mejorando la toma de decisiones crediticias, aumenta la eficiencia en el seguimiento de la cartera, reduce los riesgos financieros y fortalece la cultura organizativa. Esto se traduce en una gestión crediticia más efectiva, menor morosidad y mejores resultados financieros para la cooperativa en general.

#### **Hallazgo 5**

##### **Programas de incentivos**



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**I.F.7/11**

No existe programas de incentivos de metas alcanzadas en el área del departamento de créditos y cobranzas.

### **Recomendación**

Diseñar un sistema de recompensas atractivo, que incluya bonificaciones económicas adicionales para los empleados que cumplan o superen las metas establecidas, del mismo modo implementar un sistema de seguimiento transparente para registrar y monitorear el progreso hacia las metas establecidas, brindar reconocimiento público a los empleados que logren los objetivos, a través de ceremonias de premiación, menciones en boletines internos o en las redes sociales de la cooperativa, realizar evaluaciones periódicas de la efectividad de los programas de incentivos y realizar ajustes si es necesario, como brindar capacitaciones adicionales a los empleados que necesiten mejorar sus habilidades.

### **Hallazgo 6**

#### **Estilo de gestión**

Se determinó que el estilo de gestión de la gerencia es de tipo AUTOCRÁTICO es decir la falta de participación de la Gerencia en la cooperativa lo que limita la colaboración con los empleados, impide el intercambio de ideas y la generación de conclusiones beneficiosas para el crecimiento de la cooperativa.

#### **Recomendación**

Brindar entrenamiento a la gerencia para fomentar la participación de los empleados, la escucha activa y la toma de decisiones compartida, con la creación



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**I.F.8/11**

de comités y grupos de trabajo: establecer equipos donde los empleados puedan aportar ideas y participar en la toma de decisiones, establecer medios de comunicación formales e informales para que los empleados puedan expresar sus ideas y preocupaciones de manera abierta, premiar ideas innovadoras.

### **Hallazgo 7**

#### **Efectividad en el seguimiento del crédito**

De acuerdo con los indicadores de gestión dentro del seguimiento del crédito el 90% de estos no cumplen con los controles y supervisión adecuada para maximizar el cumplimiento.

#### **Recomendación**

Destinar suficientes recursos financieros, humanos y tecnológicos para llevar a cabo un seguimiento efectivo de los créditos. Esto puede incluir la contratación de personal capacitado en supervisión de créditos y la inversión en sistemas de seguimiento y control.



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**I.F.9/11**

## **Hallazgo 8**

### **Efectividad en el control del crédito**

De acuerdo con los indicadores de gestión dentro del control del crédito el 85% de estos no cumplen con los procesos de control y supervisión adecuada para maximizar el cumplimiento.

### **Recomendación**

Implementar sistemas tecnológicos y realizar auditorías internas. Estas medidas ayudarán a garantizar que se lleve a cabo una supervisión rigurosa de los créditos, se identifiquen posibles riesgos y desviaciones.

## **Hallazgo 9**

### **Efectividad en visitas**

De acuerdo con los indicadores de gestión dentro de la efectividad de visitas el 86% de estos no cumplen con los procesos de control y supervisión adecuada para maximizar el cumplimiento.

### **Recomendación**

Fomentar una cultura de calidad y excelencia en el desempeño de las visitas. Esto se puede lograr mediante la creación de incentivos y recompensas para aquellos que cumplen con los procesos de control y supervisión adecuada, así como la comunicación clara de las expectativas y estándares de desempeño



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**I.F.10/10**

## **Hallazgo 10**

### **Créditos vencidos a 60 días**

De acuerdo con los indicadores de gestión dentro de los créditos vencidos a 60 se tiene el 12% del total de créditos otorgados es importante evaluar y fortalecer los procesos de evaluación crediticia para garantizar la capacidad de pago.

### **Recomendación**

Es importante revisar y fortalecer los criterios de evaluación utilizados para otorgar créditos. Esto implica realizar un análisis más exhaustivo de la capacidad de pago de los solicitantes, considerando factores como ingresos, historial crediticio, deudas existentes y otros indicadores relevantes.

## **Hallazgo 11**

### **Capacitaciones realizadas**

De acuerdo con los indicadores de gestión dentro de las capacitaciones realizadas en el 2022 es del 50% del total de capacitaciones proyectadas para 2022 por lo que se debe priorizar las capacitaciones para maximizar el impacto.

### **Recomendación**



**LR FIRMA AUDITORA**  
**CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**  
0980400977  
Luisribadeneira06@gmail.com  
Ambato-Ecuador

**I.F.11/11**

Antes de planificar las capacitaciones, es importante realizar una evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados. Esto ayudará a identificar las áreas clave en las que se requiere capacitación y permitirá priorizar aquellas que tengan un mayor impacto en los resultados y objetivos de la organización.

El presente informe ha sido elaborado con el fin de únicamente sirva como informativo para la administración de la cooperativa, de tal razón sirva en la toma de decisiones del nuevo periodo, así dar cumplimiento con las metas de la cooperativa e ir desarrollando los planes estratégicos que posee la entidad, ya que el presente trabajo se realizó a la vez con las metas y objetivos propuestos en el plan operativo de la Cooperativa San José Ltda.

Además, está enfocado en el proceso de otorgamiento de créditos con el fin de incrementar la rentabilidad, y hacer crecer la imagen corporativa a nivel de la localidad para así reducir el nivel de morosidad que la cooperativa posee.

Finalmente, esperando que sea de toda satisfacción el trabajo entregado esperamos como firma auditora especialistas en asesoría contable legal y tributaria, poner en práctica los cambios que se han presentado para que el desarrollo de su entidad vaya en incremento y se desarrolle de mejor manera a nivel cooperativista

Atentamente,

Luis Fernando Ribadeneira

**Representante Legal**

# **FASE V**

# **SEGUIMIENTO**



**LR FIRMA AUDITORA  
CONSULTORES, AUDITORES, ASESORES**

0980400977

Luisribadeneira06@gmail.com

Ambato-Ecuador

**S.1**

<b>HALLAZGO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>APLICACIÓN</b>
La Cooperativa no da el mejor seguimiento a la cartera crediticia, así como establecer mecanismos que le permiten verificar el destino de los recursos provenientes de los créditos otorgados, a los cuales no se aplica del tal formar una visita de supervisión.	Implementar un sistema de seguimiento y control efectivo implica utilizar tecnología adecuada para monitorear los pagos, generar alertas por pagos atrasados y tomar acciones inmediatas para garantizar el cumplimiento de los pagos. Esto permitirá una gestión más eficiente de la cartera crediticia, reducirá la morosidad y fortalecerá la salud financiera de la cooperativa.	Se verificará en el transcurso del tiempo el cumplimiento de los hallazgos.	Pendiente
El personal de crédito no recibe una formación constante para mejorar su desempeño y contribuir al éxito de la cooperativa.	La implementación de un programa de capacitación continua para el personal de crédito, enfocado en el análisis crediticio, la evaluación de riesgos y el seguimiento de la cartera, tiene múltiples beneficios para la cooperativa, mejorando la toma de decisiones crediticias, aumenta la eficiencia en el seguimiento de la cartera, reduce los riesgos financieros y fortalece la cultura organizativa. Esto se traduce en una gestión crediticia más efectiva, menor morosidad y mejores resultados financieros para la cooperativa en general.	Se verificará en el transcurso del tiempo el cumplimiento de los hallazgos.	Pendiente
Se determinó que el estilo de gestión de la gerencia es de tipo AUTOCRÁTICO es decir la falta de participación de la Gerencia en la cooperativa lo que limita la colaboración con los empleados, impide el intercambio de ideas y la generación de conclusiones beneficiosas para el crecimiento de la cooperativa.	Brindar entrenamiento a la gerencia para fomentar la participación de los empleados, la escucha activa y la toma de decisiones compartida, con la creación de comités y grupos de trabajo: establecer equipos donde los empleados puedan aportar ideas y participar en la toma de decisiones, establecer medios de comunicación formales e informales para que los empleados puedan expresar sus ideas y preocupaciones de manera abierta, premiar ideas innovadoras.	Se verificará en el transcurso del tiempo el cumplimiento de los hallazgos.	Pendiente
De acuerdo con los indicadores de gestión dentro de los créditos vencidos a 60 se tiene el 12% del total de créditos otorgados es importante evaluar y fortalecer los procesos de evaluación crediticia para garantizar la capacidad de pago.	Es importante revisar y fortalecer los criterios de evaluación utilizados para otorgar créditos. Esto implica realizar un análisis más exhaustivo de la capacidad de pago de los solicitantes, considerando factores como ingresos, historial crediticio, deudas existentes y otros indicadores relevantes.	Se verificará en el transcurso del tiempo el cumplimiento de los hallazgos.	Pendiente

## CONCLUSIONES

- De acuerdo, a la fundamentación teórica investigada, se puede concluir que la Auditoría de Gestión es de gran importancia para las instituciones, ya que permite evaluar la eficiencia y eficacia del control interno de todas las actividades que se realiza en cada una de sus áreas dentro de la entidad.
- En el diagnóstico de la situación actual del proceso de crédito, se evidencio que los asesores encargados de otorgar los créditos no cumplen en totalidad los procesos que estable el manual de créditos, por tal razón, no dan el mejor seguimiento, monitoreo y control para cada uno de los socios otorgados con un crédito.
- En conclusión, en la Cooperativa se llevaron a cabo las etapas de la Auditoría de Gestión con el objetivo de evaluar la eficiencia y eficacia del proceso de crédito, por lo cual, se emitió un informe sobre los hallazgos detectados junto con sus respectivas recomendaciones para mejorar el control de las actividades en el área de crédito y cobranzas.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se procede a emitir recomendaciones que serán de ayuda para la Cooperativa y contribuirán a la mejora de sus procesos, actividades y operaciones de manera que puedan alcanzar sus objetivos.

- Se recomienda implementar una planificación a mediano y largo plazo en la cual se detalle cuantas Auditorías de Gestión se realizarán en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., auditorías que deberán estar enfocadas a cada estamento comprendido desde la Asamblea General hasta el Asesor de Servicio al Cliente, considerando siempre que los resultados arrojados se tomarán en cuenta para la mejora continua en cada uno de los procesos inherentes a las áreas respectivas con las que cuenta dicha entidad financiera.
- Se recomienda mejorar el proceso crediticio, específicamente con el personal encargado del otorgamiento del crédito, para lo cual se debe capacitar al personal en el buen uso y manejo del manual de créditos con el que cuenta la Cooperativa, además de diseñar programas de capacitación integral al personal pertinente en el que se aborden aspectos como el análisis crediticio del usuario, la atención y buen trato al cliente, fomentando la empatía y la comunicación efectiva entre los actores y estableciendo métricas de seguimiento para evaluar el desempeño del personal en términos de cumplimiento de pagos y reducción de la morosidad.
- Se recomienda a nivel de Gerencia fomentar la participación de los empleados en temas significativos de la Cooperativa, mediante la creación de comités y grupos de trabajo internos, para lo cual se deberá establecer equipos donde los empleados puedan aportar ideas y participar en la toma de decisiones, establecer medios de comunicación sean estos formales e informales donde puedan expresar sus opiniones y preocupaciones de

manera abierta, retribuir el aporte mediante gratificaciones e incentivar a la mejora continua de cada uno de los empleados manteniendo un buen ambiente laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

Arango, M. (2015). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Colombia : Teoría del Color.

Armas Garcia, R. (2008). *Auditoría de Gestión*. La Habana: Editorial Feliz Varela.

Báez, Y. (2018). *Guía para una investigación de campo*. Mexico : Grupo Editorial Éxodo.

Barreno, D. (2019). El riesgo crediticio y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo. Riobamba , Ecuador.

Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría Integral: normas y procedimientos*. 2. Bogota: Ecoe Ediciones.

Chavez, J. (2019). Obtenido de AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS TRANSPORTES UNIDOS, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11706/1/82T00977.pdf>

Chavez, J. (2019). *AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS TRANSPORTES*

UNIDOS, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. Obtenido de ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11706/1/82T00977.pdf>

Chavez, J. (2019). *AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES UNIDOS, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.*

Contraloría General del Estado. (2014). Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MGAG-Cap-VI.pdf>

Cubillos, M., & Nuñez, S. (05 de 01 de 2012). *Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión.* Obtenido de [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445)

Ecuador. (2008). *Constitucion.* Ecuador.

Estado, C. G. (2015). *Programas Básicos de Auditoria.* Ecuador:  
<https://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/NAFG-Cap-III-3.pdf>.

Galvez, C., & Pinilla, K. (2008). *Cuentas por cobrar, teoría y aplicación.* Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1210/1/Galvez%20Mena%2C>

Gobierno, C. d. (2016). Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno).

González, N., Guzmán, J., Olgúin, J., & Guzmán, J. (2019). *Mercadotecnia Y Competitividad: Resumen De Proyectos De Investigación*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=oF6wDwAAQBAJ&dq=poblaci%C3%B3n+y+muestra&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=oF6wDwAAQBAJ&dq=poblaci%C3%B3n+y+muestra&source=gbs_navlinks_s)

Graig-Cooper, M. (1994). “ Auditoría de Gestión”. España, Madrid: Ediciones Folio.

Guadalupe, I. (2017). *Fases de la Auditoría de Gestión*.

Holguín, M. (2017). Control interno al área de seguridad y salud industrial en una empresa de construcción . Ambato, Tungurahua, Ecuador.

Izquierdo, C. (2018). *El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización*. Barcelona: Coll.

LOEPS. (2014). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Superintendencia de Economía. Ecuador: 8.

Ltda., C. d. (2022). *Matriz de productos de crédito*. San Jose de Chimbo: coopsanjose.

Maldonado, M. (2016). *Auditoria de Gestión Tercerz Edición*. Quito: Abya Yala Ediciones.

Mill, J. S. (1951). *Principio de Economía Política*.

Morales, A., & Morales, J. (2014). *Economía Digital Crédito y Cobranza (Primera ed.)*. México: Editorial Patria.

Moreno. (1987). *introduccion a la metodologia de la investigacion educativa*. México : progreso editorial.

Ortega, A. (2019). *Marcas de Auditoria*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/marcas-de-auditoria.html>

Perdomo, M. (25 de Diciembre de 2014). *Definición de Cooperativismo*. *Cooperativismo*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/74033176/Definicion-de-Cooperativismo#scribd>

Perugachi Villarruel, V. (Diciembre de 2015). *Auditoria de Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito AERCOOP Ltda. del Cantón Latacunga de la Provincia de Cotopaxi, al período 01 de Enero al 30 de Junio del 2012*. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec>: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2109/1/T-UTC-3664.pdf>

Quijosaca, A. (2019). *ELEMENTOS DE AUDITORIA DE GESTIÓN 5 E*. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/pdf-5-e-de-auditoria-de-gestion\_compress.pdf

Redondo, R. (1996). *Auditoria de Gestion*. Barcelona: Paper presented.

Redondo, R. (1996). *Auditoria de Gestion*. España.

Rekalde, I., Vizcarra, M., & Macazaga, A. (2014). La Observación Como Estrategia De Investigación Para Construir Contextos De Aprendizaje. 201-220.

Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: McGraw-Hill Internamericana.

Sampieri, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México : McGraw Hill Education.

Vásquez, M., & Pinargote, N. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Manta: Ulearn.

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

## ANEXOS

### Anexo 1



#### ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE CRÉDITO DE LA COAC. SAN JOSÉ LTDA.

#### ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE LA COAC. SAN JOSÉ LTDA

Reciba un cordial saludo, se dirige a usted, Luis Fernando Ribadeneira Quincha, estudiante de la Escuela de Administración de empresas, carrera de Contabilidad y Auditoría, el objetivo de esta encuesta es recolectar información sobre el proceso de crédito para el conocimiento de la situación actual de la cooperativa.

Sus respuestas serán confidenciales y útiles para el desarrollo de este proyecto de investigación.

#### DATOS BÁSICOS

Nombres y apellidos

Cargo o puesto en que se desempeña

Fecha

Lugar de la entrevista

1. Escriba sus nombres completos
2. ¿Cuántos años ha estado desempeñando el cargo de jefe de Crédito?
3. ¿Se están logrando los objetivos establecidos por el departamento de Crédito?
4. ¿Existen algún manual interno para el proceso de aprobación de créditos?

5. ¿Qué tipo de análisis llevan a cabo para la aprobación de créditos a los clientes?
6. ¿Existe un monitoreo constante de los créditos otorgados desde su solicitud hasta su entrega?
7. ¿El departamento de Auditoría Interna ha realizado algún tipo de Auditoría de Gestión en los últimos años?
8. ¿Cree usted, que la inaplicación de una auditoría de Gestión incide en el grado de desconocimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gestión de crédito?
9. ¿Está al tanto si la Cooperativa tiene procedimientos de auditoría de gestión implementados en el área de crédito?
10. ¿Con qué regularidad se capacita al personal del área de crédito en temas específicos para promover un proceso de mejora continua?
11. ¿Opina usted que la cooperativa ha logrado cumplir con los objetivos y metas establecidos?
12. ¿Considera que llevar a cabo una investigación en esta área podría ayudar a mejorar el proceso de crédito?

Gracias por su colaboración, la misma permite establecer mejoras.

**Anexo 2****ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA****AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE CRÉDITO DE LA COAC. SAN  
JOSÉ LTDA.****ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS  
DE LA COAC. SAN JOSÉ LTDA**

Reciba un cordial saludo, se dirige a usted, Luis Fernando Ribadeneira Quincha, estudiante de la Escuela de Administración de empresas, carrera de Contabilidad y Auditoría, el objetivo de esta encuesta es recabar información sobre el proceso de crédito.

Sus respuestas serán confidenciales y útiles para el desarrollo de este proyecto de investigación.

1. ¿En qué medida se está aplicando el manual de crédito y cobranzas en la cooperativa?
  - Muy satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Poco satisfactorio
  - Nada satisfactorio
2. ¿Se elaboran y evalúan los planes operativos anuales en la cooperativa?
  - Muy satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Poco satisfactorio
  - Nada satisfactorio
3. ¿La estructura del área de crédito está claramente definida en la Cooperativa?
  - Muy satisfactorio
  - Satisfactorio

- Poco satisfactorio
  - Nada satisfactorio
4. ¿En qué grado se están cumpliendo los planes operativos establecidos?
- Muy satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Poco satisfactorio
  - Nada satisfactorio
5. ¿Se evalúan y socializan los procedimientos descritos en el manual de crédito con el personal encargado de aprobar créditos?
- Muy satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Poco satisfactorio
  - Nada satisfactorio
6. ¿Cuál es la frecuencia adecuada, desde su perspectiva, para que los ejecutivos de crédito realicen seguimiento a los créditos otorgados?
- Diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Anual
7. ¿Cree usted, que la inaplicación de una auditoria de Gestión incide en el grado de desconocimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gestión de crédito?
- Muy importante
  - Importante
  - Poco importante
  - Nada importante
8. ¿Cómo describiría la gestión que lleva a cabo el oficial de crédito al aprobar créditos a los clientes?
- Muy satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Poco satisfactorio

- Nada satisfactorio
9. ¿Existe un monitoreo de la evolución de la operación de crédito desde la apertura del expediente hasta después del otorgamiento del crédito?
- Muy satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Poco satisfactorio
  - Nada satisfactorio
10. ¿Se aplican procedimientos de auditoría de gestión en los diferentes procesos del área de crédito y el personal involucrado conoce su aplicación?
- Muy satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Poco satisfactorio
  - Nada satisfactorio
11. ¿Conoce la aplicación de los indicadores de gestión que se utilizan en el departamento de crédito?
- Muy satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Poco satisfactorio
  - Nada satisfactorio

Gracias por su colaboración, la misma permite establecer mejoras.

### Anexo 3. Registro fotográfico

