

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, PROVINCIA DEL AZUAY PERIODO 2016”

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Contador Público Auditor.

Modalidad: Proyecto Integrador

AUTORES:

Pedro Luis Guamán García

C.I. 0105873962

Correo electrónico: peter.andy11@hotmail.com

Estefany Carolina Salazar Armas

C.I. 1003899935

Correo electrónico: sttefy04@hotmail.com

DIRECTORA:

Ing. Mónica Alexandra Duque Rodríguez

CI: 0103461760

Cuenca – Ecuador

05/03/2020



RESUMEN

El presente Proyecto Integrador denominado “Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Jardín Azuayo, provincia del Azuay, periodo 2016”, tiene como finalidad determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las actividades de la Cooperativa y formular conclusiones y recomendaciones en los procesos de otorgamiento de créditos y en la recuperación de cartera.

Este proyecto está conformado por cuatro capítulos en donde en la parte teórica se presenta una información general de la Cooperativa y un marco conceptual de Auditoría de Gestión, por otro lado en la parte práctica se efectúa el desarrollo de las fases de Auditoría, para ello se procedió a la recopilación e indagación de la información necesaria efectuando también la evaluación de control interno al área de crédito y al área de cobranzas de la cooperativa con el objeto de determinar el cumplimiento de los planes y objetivos de la institución.

Como parte final de la parte práctica se da a conocer el informe de auditoría, el mismo que presenta los debidos hallazgos, conclusiones y recomendaciones a la Cooperativa, con el fin de mejorar la gestión en sus procesos administrativos y reducir el nivel de morosidad de la cartera de créditos.

Palabras Claves:

Auditoría de Gestión. Créditos. Cooperativa. Informe. etc.



ABSTRACT

The present Integrative project called "Management Audit of the Credit and Collection System of the Jardín Azuayo Cooperative in the Azuay province, 2016 period", has the purpose to determine the degree of efficiency, effectiveness and economy on the activities of the Cooperative, and formulate conclusions and recommendations in the processes of granting credits and portfolio recovery.

This project is made up of four chapters in which the theoretical section presents general information of the Cooperative and a conceptual framework of Management Audit. On the other hand, the practical section includes the development of the Audit phases, which was carried out based on the compilation and investigation of the necessary information. Also, the evaluation of the internal control to the credit and payment area of the cooperative was executed in order to determine the fulfillment of the plans and objectives of the institution.

To conclude the practical section, the audit report is presented, which presents the proper findings, conclusions and recommendations to the Cooperative, in order to improve the management of its administrative processes and reduce the level of debtors of the loan portfolio.

Key words: Management Audit. Credits. Cooperative. Report. etc.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE ANEXOS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
RECONOCIMIENTO DE DERECHOS DE AUTOR	11
RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD	13
DEDICATORIA	15
AGRADECIMIENTO	17
INTRODUCCIÓN	20
JUSTIFICACIÓN	21
PROBLEMA CENTRAL	23
DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS	25
MARCO TEÓRICO	27
DISEÑO METODOLÓGICO	32
CAPITULO I: Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	34
1.1 Desarrollo histórico del Cooperativismo en el Ecuador.....	34
1.2 Definición de Cooperativismo	35
1.3 Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.....	36
1.4 Misión	37
1.5 Visión.....	37



1.6 Ubicación Geográfica	37
1.7 Objeto Social	38
1.8 Valores y Principios	39
1.9 Principales Disposiciones Legales.....	40
1.10 Objetivos.....	41
1.11 Estructura Orgánica.....	42
1.12 Análisis FODA	48
1.13 Definición de Cobranzas.....	51
1.14 Procedimientos para las cobranzas (Técnicas de cobro)	51
1.15 Definición de Crédito	52
1.16 Clasificación de los Créditos.....	52
1.17 Riesgo de Crédito	53
1.18 Estructura de la cartera de crédito.....	54
CAPITULO II: Aspectos Generales de la Auditoría de Gestión	55
2.1 Definición de la Auditoría de Gestión.....	55
2.2 Elementos de la Auditoría de Gestión	55
2.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión	56
2.4 Alcance de la Auditoría de Gestión.....	56
2.5 Enfoque de la Auditoría de Gestión.....	56
2.6 Marcos de Auditoría.....	57
2.7 Control Interno	58
2.8 Técnicas de Auditoría	64
2.9 Pruebas de Auditoría	67
2.10 Riesgos de Auditoría	68
2.11 Muestreo en la Auditoría.....	69
2.12 Programas de Trabajo	69
2.13 Papeles de Trabajo.....	70
2.14 Indicadores de Gestión.....	71
2.15 Hallazgos de Auditoría.....	72
2.16 Proceso Metodológico de Auditoría de Gestión.....	73
CAPITULO III: Proceso de la Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.....	76
3.1 Planificación Preliminar	85



3.2 Planificación Específica	114
3.3. Ejecución	132
3.4 Comunicación de Resultados	139
CAPITULO IV: Conclusiones y Recomendaciones.....	143
Bibliografía	145
Anexos_	148



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.- 1 Marcas de Auditoría	58
Tabla N.- 2 Técnicas de Auditoría.....	64
Tabla N.- 3 Plan de Índices.....	79
Tabla N.- 4 Resultados de la Evaluación Preliminar del Control Interno....	110
Tabla N.- 5 Marcas de Auditoría Planificación Específica.....	114
Tabla N.- 6 Resultados de la Evaluación del Control Interno Componente Crédito	119
Tabla N.- 7 Resultados de la Evaluación del Control Interno Componente Cobranzas	120
Tabla N.- 8 Marcas de Auditoría Ejecución.....	132



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos Planificación Preliminar	149
Anexo 1: Oficios	149
Anexo 2: Plan Estratégico de la Cooperativa	157
Anexo 3: Normativa de la Cooperativa	161
Anexo 4: Informe de visitas a las Instalaciones	167
Anexo 5: Servicios que ofrece la Cooperativa	169
Anexo 6: Matriz FODA.....	172
Anexo 7: Estructura Orgánica.....	174
Anexo 8: Informe de Auditorías Anteriores	180
Anexo 9: Evaluación Preliminar de Control Interno Coso III	184
Anexo 10: Descripciones Narrativas de Control Interno Coso III	207
Anexo 11: Determinación de los Componentes.....	224
Anexos Planificación Específica	225
Anexo 12: Estructura Organizacional	225
Anexo 13: Observación a la Atención al socio.....	227
Anexo 14: Diagramas de Flujo	230
Anexo 15: Índice de Morosidad	241
Anexo 16: Número de Créditos Otorgados, Recuperados y en Mora.....	245
Anexo 17: Evaluación Especifica de Control Interno	247
Anexo 18: Descripciones narrativas del control interno componente crédito	275
Anexo 19: Descripciones narrativas del control interno componente cobranzas	275
Anexo 20: Informe de Control Interno.....	341
Anexo 21: Plan de muestreo	352
Anexo 22: Procedimientos basados en Pruebas de Auditoría.....	356
Anexo 23: Indicadores de gestión	360
Anexo 24: Entrega de Información del Crédito	364
Anexo 25: Estructura de los tipos de crédito	366
Anexo 26: Proceso para la Concesión de Créditos	369
Anexo 27: Satisfacción al Socio	371
Anexo 28: Reestructuración de las líneas de Crédito	374



Anexo 29: Revisión de Llamadas Telefónicas por Créditos Vencidos	376
Anexo 30: Variación del Índice de Morosidad, periodo 2016	378
Anexo 31: Falta de Notificaciones entregadas de Créditos Vencidos al Abogado	381
Anexo 32: Análisis efectuado de las colocaciones en comparación con las metas proyectadas de colocación para el año 2016	383
Anexo 33: Revisión de Requisitos de la Cartera en Mora	385
Anexo 34: Procedimiento de la Gestión de Cartera	386
Anexos Comunicación de Resultados	388
Anexo 35: Informe de Auditoría	388



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.- 1: Mapa de oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.....	38
Gráfico N.- 2: Organigrama General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.....	42
Gráfico N.- 3: Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.....	43
Gráfico N.- 4: Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.....	50
Gráfico N.- 5: Componentes del Control Interno.....	64
Gráfico N.- 6 Resultados Preliminares por Componente de Control Interno.....	111



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Pedro Luis Guamán García en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, PROVINCIA DEL AZUAY PERIODO 2016", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 5 de Marzo de 2020

Pedro Luis Guamán García

C.I: 0105873962



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Estefany Carolina Salazar Armas en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, PROVINCIA DEL AZUAY PERIODO 2016”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 5 Marzo de 2020

Estefany Carolina Salazar Armas
C.I: 1003899935



Cláusula de Propiedad Intelectual

Pedro Luis Guamán García, autor del trabajo de titulación "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, PROVINCIA DEL AZUAY PERIODO 2016", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor

Cuenca, 5 Marzo de 2020

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and strokes, positioned above a horizontal line.

Pedro Luis Guamán García

C.I: 0105873962



Cláusula de Propiedad Intelectual

Estefany Carolina Salazar Armas, autora del trabajo de titulación "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, PROVINCIA DEL AZUAY PERIODO 2016", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 5 Marzo de 2020

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Estefany Carolina Salazar Armas

C.I: 1003899935



DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primera instancia a Dios el cual fue mi inspiración, fortaleza, impulso y protector en todo momento, dándome las fuerzas necesarias para seguir con mis propósitos, por darme la oportunidad de estudiar y hacer todo para que yo pudiera lograr mis sueños así mismo a mis Padres por todo el apoyo brindado y a toda mi familia, en especial a mi mami Mariana García por estar ahí con su apoyo constante cuando más lo necesité, por inculcarme el amor, dedicación, esfuerzo para todo lo que realice en mi vida, por ser el ejemplo de perseverancia y lucha diaria que necesito en la vida, a mi papá Pedro por ser mi guía mi ejemplo de fuerza, perseverancia y respeto ante cualquier circunstancia, a mis hermanos Andrea y Bryan por ser mi impulso para culminar con esta carrera y por caminar conmigo en los momentos más alegres y difíciles, a mi tío Félix quien fue como un padre y guía para la culminación de mi carrera además de mis tíos Miguel y Francisco quienes siempre me estuvieron apoyando, debo mencionar también a aquellas personas que hicieron de esta etapa, algo bonito y hasta divertido aquellos amigos que con sus risas, ocurrencias y reprensiones lograron grabar en mi mente recuerdos inolvidables, a ustedes Fabiola, Daniela, Doris, Janneth, Elizabeth, Paola, Johanna y Vilma, además de la Econ. Silvana Moscoso por su disposición para ayudarme cuando más lo necesite.

A todos ustedes, dedico este trabajo, GRACIAS por estar en mi camino.

Pedro Guamán



Este proyecto va dedicado con todo el amor del mundo a mi familia, especialmente a mi padre que desde el cielo guía mis pasos, a mi abuelita Laura que ha sido la persona más incondicional en mi vida, a mi madre Catherine y a mis hermanas Abigail y Doménica que han estado conmigo en todo momento brindándome su apoyo, a esa persona especial que ha llegado a mi vida para hacerme mejor persona Jaime, y al resto de mi familia que a pesar de la distancia nunca han dejado de incentivar me a seguir adelante.

Estefany Salazar



AGRADECIMIENTO

Agradezco en primera instancia a Dios, por haberme permitido encaminar a cumplir mi meta, y por darme la fuerza y sabiduría para no declinar a pesar de las circunstancias difíciles y obstáculos que surgieron durante el proceso de formación académica. A mi querida Universidad de Cuenca porque en ella me forme y emprendí propósitos para enfrentarme en la vida profesional, a los profesores que me supieron guiar y brindar los conocimientos en todo momento, y sobre todo de manera muy especial a una gran persona, una excelente profesora, un ejemplo de guía para seguir, nuestra directora del presente proyecto integrador Ing. Mónica Alexandra Duque Rodríguez mi sincero agradecimiento por su tiempo compartido que nos supo brindar, por su comprensión, esfuerzo, dedicación, por los conocimientos impartidos, por su paciencia y por siempre estar dispuesta a ayudarnos, llegando a ser un gran apoyo y la guía necesaria para desempeñar con éxito este proyecto, con lo cual se ha ganado mi lealtad y admiración. Gracias por haber fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerle su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. De igual forma a Estefany mi amiga con quien pude compartir y demostrar que podemos ser grandes amigos y con quien estoy feliz de poder graduarme conjuntamente. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” Ltda. nuestro sincero agradecimiento de manera especial a María Dolores quien nos dio la apertura con la Cooperativa, a Juan Pablo Sánchez Coordinador de la Cooperativa Jardín Azuayo y Hernán Urgilés Heredia Gerente de la Cooperativa



y a las personas que laboran en la cooperativa por la información que nos supieron dar para la realización del presente proyecto integrador. Agradezco también a mi familia por el apoyo brindado durante toda nuestra formación profesional y en la realización de este Proyecto. Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo. “Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”.

Pedro Guamán



Quiero agradecer primeramente a Dios por ser mi fortaleza y mi refugio, el motor que mueve mi vida, también de manera especial a la Ing. Mónica Duque, quien nos ha brindado todo el apoyo para la culminación de este proyecto, sus enseñanzas han sido parte fundamental en el desarrollo de nuestra vida profesional. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo que ha permitido que esto sea posible, especialmente al Ing. Hernán Urgilés Heredia, Gerente General, por darnos total apertura en la entidad que acertadamente maneja, de igual manera agradezco a los profesores de la Universidad de Cuenca que me han brindado sus experiencias y me han ayudado a ser una mejor profesional y persona cada día. A mi amigo y compañero Pedro Guamán por el empeño en la realización de este proyecto, Finalmente le doy las gracias a mi familia y amigos por su apoyo incondicional, no me han dejado caer y me han incentivado a seguir adelante.

¡GRACIAS!

Estefany Salazar



INTRODUCCIÓN

El proyecto integrador presenta la aplicación de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo al área de Crédito y al área de Cobranzas de la Cooperativa durante el periodo comprendido entre el 01 de Enero de 2016 hasta el 31 de Diciembre de 2016, para ello se desarrolló cuatro capítulos.

En el capítulo uno se presenta información general acerca del cooperativismo y conocimientos relevantes de la Cooperativa Jardín Azuayo, su misión, visión, objetivos que desea alcanzar, los valores y principios por el cual se rige, entre otra información de gran utilidad para este proyecto, así como también se manifiesta la definición y aspectos generales de los créditos.

En el capítulo dos se expone un marco teórico de Auditoría de Gestión, definiciones, objetivos, su proceso metodológico y demás aspectos a estudiar de esta Auditoría, así como también se presenta la definición y puntos de importancia del control interno.

En el capítulo tres se desarrolla la aplicación práctica de la Auditoría de Gestión, en todas sus fases: planificación preliminar, planificación específica, ejecución y comunicación de resultados, dando un amplio análisis de los procesos administrativos y de gestión que maneja la cooperativa Jardín Azuayo. Realizando también la evaluación de control interno y establecimiento de información que se va a plasmar en los papeles de trabajo para finalmente presentar el informe de Auditoría, que contiene los hallazgos encontrados en todo el proceso.

En el capítulo cuatro se presenta las recomendaciones y conclusiones que arrojó el informe final de Auditoría, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la Cooperativa Jardín Azuayo.



JUSTIFICACIÓN

El Ecuador enfrentó problemas financieros en 1999 debido a la crisis bancaria y financiera a consecuencia de leyes y políticas regulatorias deficientes y también por falta de control afectando las actividades, incidiendo en cada uno de las instituciones del sistema financiero, esto ocasionó que muchas personas perdieran sus ahorros debido a que el estado congeló los depósitos y muchos bancos cerraron.

Esto fue un factor importante para que aumente la confianza al sistema cooperativo como una alternativa al sistema bancario para apoyar a los pequeños productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, obreros en general, que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tomado singular importancia en la economía nacional, al haberse constituido en un instrumento alternativo para los sectores pequeños y medianos que no tienen acceso a las fuentes tradicionales de financiamiento.

El presente proyecto tiene como objetivo el estudio y análisis de los procesos, que se dan dentro del área de crédito y el área de cobranzas de la cooperativa, como la colocación y recuperación de la cartera de crédito de Jardín Azuayo, con la finalidad de evaluar la gestión que permita mejorar el desempeño de la cooperativa.

En el área de crédito de la cooperativa en la recuperación de préstamos, encontramos la carencia de una metodología apropiada para el control y seguimiento de los procesos crediticios, lo cual afecta la recuperación de cartera incrementando la morosidad del mismo, afectando la rentabilidad de la entidad financiera y con ello afectando la liquidez de la cooperativa.

Dentro del POA 2016 de Jardín Azuayo en la provincia del Azuay detalla dentro de sus objetivos estratégicos en su perspectiva financiera respecto a calidad de gestión de crédito “Mantener una cartera en riesgo no mayor al



3,5 %, con un nivel de castigo anual no mayor al 0,5% anual y una cobertura de provisiones superior al 125%”. Debido a ello evaluaremos los controles internos de los procesos de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera mediante un examen sistemático y profesional de las operaciones con el objeto de verificar, evaluar y elaborar un informe sustentado en evidencias que se encaminaran a la mejora de operaciones crediticias con el adecuado cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos según normativa interna asegurando una información económica financiera razonable.

Los resultados de este proyecto integrador serán muy útiles porque permitirán conocer el estado de los procesos y operaciones que se llevan a cabo en el área de crédito en el área de cobranzas, analizándolos en base a los objetivos planteados en el periodo 2016.

El resultado de esta evaluación servirá para que el área de Crédito y el área de Cobranzas tomen decisiones y corrijan posibles errores de manera oportuna, para lo cual emitiremos conclusiones y recomendaciones en el caso de encontrar problemas, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones de la alta gerencia, ya que su oportuna reacción dará como resultado una mayor estabilidad financiera de la cooperativa, lo que permitirá que los socios estén confiados y seguros de que la cooperativa cumple las leyes, reglamentos y políticas permitiendo que exista confianza de la información financiera que presentan.



PROBLEMA CENTRAL

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en la provincia del Azuay, en el periodo 2016, se constató que el departamento de crédito cumple con dos funciones; primero el otorgamiento de crédito y la segunda es la gestión de cobro; motivo por el cual al realizar estas operaciones financieras está propensa en algunos casos a tener problemas que puede conducir a situaciones riesgosas. Se constató que la Cooperativa Jardín Azuayo mantiene un buen posicionamiento, sin embargo; su mayor preocupación radica en el incremento de cartera vencida ya que los créditos que se otorga en algunas ocasiones no están siendo recuperados afectando la estructura financiera de la Cooperativa, ya que el Sistema Crediticio representa el motor fundamental para la subsistencia de la cooperativa, notándose además la falta de un sistema ajustado a la gestión de cobranzas, afectando a las actividades relacionadas con este tema, afectando a la rentabilidad de la cooperativa.

La Cooperativa mantiene un nivel de gestión saludable, pero podría mejorar en términos de eficiencia y eficacia, lo cual es evidenciado en la morosidad de créditos de sumas significativas, y que en consecuencia a falta de observación a largo plazo podría producir un problema desde la perspectiva financiera y económica de la Cooperativa.

Después de haber realizado un análisis de la problemática institucional se desea conocer cuan eficaz es la administración para mejorar la calidad de la gestión tanto en el proceso de concesión de créditos como la gestión de las cobranzas considerando la normativa establecida con el fin de brindar una satisfacción total a los socios.

¿Cómo podría disminuir la morosidad en el área de Crédito y en el área de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en el periodo 2016?

LISTADO DE PROBLEMAS



1. Ausencia de análisis y control previo en la parte económica del socio que va a realizar el crédito.
2. No cuenta con personal capacitado para el área de crédito y para el área de cobranzas.
3. Alto índice de morosidad en la cartera de crédito.
4. Falta de evaluación de desempeño a empleados encargados de las operaciones de crédito y de cobranzas.
5. No se cumple el otorgamiento de créditos según las políticas de créditos.
6. Falta de supervisar de mejor manera el otorgamiento y cumplimiento de los créditos por parte de los comisión de crédito.
7. No existe un lineamiento en cuanto al análisis de la situación económica del socio que solicita el crédito.
8. El riesgo de sobreendeudamiento es mayor por la situación económica actual del país.
9. El manejo de información y/o actualización de socios no es la adecuada debido a que el colaborador descuida actividades vinculadas.
10. Falta de cobro por ausentismo, migración de los deudores y garantes.
11. Deficiencia en los procedimientos de cobranzas y ejecución de los existentes por parte del personal encargado.
12. No aplica correctamente el proceso de recuperación de cartera vencida.



DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar una auditoría de gestión a los procesos de crédito y cobranzas de la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en la provincia del Azuay, por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016, para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de sus actividades y formular conclusiones y recomendaciones en los procesos de otorgamiento de créditos y en la recuperación de cartera.

Objetivos Específicos

- ❖ Obtener información general de la cooperativa a ser auditada.
- ❖ Verificar que el departamento de crédito y cobranzas en el periodo 2016 de la COAC “Jardín Azuayo” cumpla con la normativa legal.
- ❖ Emitir recomendaciones en el proceso de recuperación de cartera.
- ❖ Verificar si se han cumplido las metas y los objetivos establecidos en los planes y programas de crédito y cobranzas de la cooperativa.
- ❖ Determinar las soluciones pertinentes o los correctivos necesarios para superar las deficiencias encontradas en el sistema de crédito y cobranzas durante el periodo evaluado, en base a los resultados obtenidos en los mismos.
- ❖ Determinar los procesos de gestión del departamento de Crédito y Cobranzas.
- ❖ Generar alternativas de solución a las debilidades del departamento de Crédito y Cobranzas.
- ❖ Demostrar si se cumple con las disposiciones reglamentarias, políticas y legales del manejo de crédito.



- ❖ Verificar si se ha optimizado de la mejor manera los recursos, humanos, financieros, materiales, tecnológicos y administrativos de la Cooperativa con la eficiencia y eficacia necesario tratando de esta manera lograr los objetivos planteados, que garanticen la efectividad de las operaciones, así como aumentar la satisfacción del cliente.
- ❖ Debe haber incentivos para quienes contribuyen con sus propios recursos (capital, trabajo, producción) al desarrollo de la cooperativa.
- ❖ Realizar la auditoría y elaborar un informe que contenga los hallazgos y recomendaciones que ayuden a mejorar los procesos de crédito y cobranzas.



MARCO TEÓRICO

Auditoría de Gestión:

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de gestión no implica la emisión de la opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Es un proceso objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público. (Cubero, 2009)

Objetivos de la Auditoría de Gestión:

Los principales objetivos son:

- ❖ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la cooperativa.
- ❖ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ❖ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ❖ Satisfacer las necesidades de los clientes.
- ❖ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.

(Contralor General del Estado, 2001)

Alcance de la Auditoría de Gestión:



La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que en la determinación de alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- ❖ Logro de los objetivos institucionales nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa y la participación individual de los miembros de la institución.
- ❖ Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- ❖ Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- ❖ Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- ❖ Control de legalidad del fraude y de la forma como se protegen los recursos.

(Contralor General del Estado, 2001)

Marcas de Auditoría:

Las marcas de auditoría son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor, para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen. El uso de marcas simples facilita su entendimiento. (Contralor General del Estado, 2001)

Indicadores de gestión:



Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Pérez, 2003)

Papeles de trabajo:

Son documentos preparados por el auditor que le permiten tener información y pruebas de la auditoría efectuada, así como las decisiones tomadas para formar su opinión.

Son los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega. (Franklin, 2007, pág. 88)

Control Interno:

Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si se están logrando los objetivos como; promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios; proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida; cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad y por ultimo promocionar la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones. (COSO III, 2013)

Riesgo de Auditoría:

En toda auditoría los riesgos de auditoría se rigen en los tres componentes del riesgo:

- ❖ **Riego Inherente:** Susceptibilidad a la ocurrencia de errores o irregularidades significativas generadas por las características de las empresas.



- ❖ **Riesgo de Control:** De que el sistema de control interno esté capacitado para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.
- ❖ **Riesgo de detención:** Que los errores no identificados por los controles internos, tampoco sean identificados por el auditor.

(Contralor General del Estado, 2011)

Informe

Es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de una auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas.

Proceso de Auditoría:

Planificación: 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, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados. (Contralor General del Estado, 2001)

Ejecución: En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y



competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe. (Contralor General del Estado, 2011)

Conclusiones: Juicios de carácter profesional, formuladas por el auditor, basados en las observaciones detectadas, como resultado de la auditoría; se referirán a la evaluación de los resultados de gestión de la entidad examinada, en cuanto al logro de las metas y objetivos, programas, así como la utilización de los recursos públicos, en términos de efectividad, eficiencia y economía. (Contralor General del Estado, 2011)



DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación:

En este trabajo de investigación nos basaremos en el método analítico ya que nos permitirá conocer y observar la información disponible en la Cooperativa Jardín Azuayo, analizando el nivel de gestión de la cooperativa.

Además, la investigación será descriptiva permitiendo realizar un análisis mediante la descripción de las actividades y procesos que tiene la cooperativa, esto nos permitirá conocer las situaciones actuales y como están relacionadas las diferentes variables de estudio, mediante la recolección, organización y comparación de las variables obteniendo como resultado la información precisa para dar un informe sobre la situación de la cooperativa.

Finalmente, la investigación será evaluativa, ya que analizaremos la situación de la entidad financiera en el periodo 2016, en qué ambiente se desarrolla y su comportamiento de manera que podamos verificar el nivel de la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de objetivos y en la utilización de los recursos que dispone la cooperativa.

Métodos de Investigación:

Nuestro trabajo de investigación se realizará en base al método mixto, en donde mediante el enfoque cuantitativo podremos realizar un análisis deductivo a través de la recolección de datos para obtener la información necesaria, se usarán registros estadísticos, se utilizarán cuestionarios y se aplicarán indicadores de gestión; con el fin de obtener datos relevantes para el análisis del departamento de crédito y cobranzas, que serán aplicados al personal administrativo, a los empleados y socios; con este método se logrará evaluar y analizar los aspectos de la investigación, se analizará los problemas, las fortalezas, y las debilidades que tiene la institución financiera dentro del desarrollo de las actividades, logrando encontrar alternativas de mejora que le permitan lograr eficiencia y eficacia dentro de sus actividades. Este método permite analizar el nivel de gestión de la cooperativa. Y en cuanto



a la investigación cualitativa bajo el método inductivo ya que se revisará la información histórica proporcionada por los empleados encargados, será necesario el análisis del comportamiento de los procesos que se realiza en la cooperativa para lo cual se realizará; entrevistas abiertas mediante la técnica de la entrevista, y la observación, revisión de documentos, evaluaciones de experiencias personales, que permitirá interactuar con los participantes para recolectar los datos necesarios para el trabajo de investigación. Este método permite realizar un análisis inductivo facilitando conocer a profundidad y de manera detallada el comportamiento de los eventos adversos de la institución financiera.



CAPITULO I: Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo



1.1 Desarrollo histórico del Cooperativismo en el Ecuador

El cooperativismo surge por las necesidades de los seres humanos, necesidades básicas que deben ser complacidas y con el fin de alcanzarlas se busca una unión entre grupos de personas con fines comunes, mediante pasa el tiempo y las civilizaciones evolucionan se puede observar la unión de varias personas, ya no tan solo para fines sociales y vitales sino también para fines financieros.

Las cooperativas tienen su origen a mediados del siglo XIX, en la revolución industrial en países de Europa en donde el empobrecimiento de trabajadores permite formular propuestas importantes para la transformación del modo de operación de las empresas, naciendo así los Principios Cooperativos. Pero no es hasta el siglo XX que tiene su inicio en el Ecuador con la creación de cajas de ahorro formadas por asociaciones de obreros, agricultores, empleados, por la carencia de recursos financieros y la incapacidad de cubrir necesidades de medios económicos para enfermedades, accidentes y desembolsos de dinero repentinos, lográndose así una cooperación.

En el año de 1937 se establece la primera Ley de Cooperativas en el Ecuador, reconociendo la existencia de las mismas y principalmente las de ahorro y crédito, dando un impulso a la creación de más cooperativas dentro del país.



En la década de los 60 y 70 se estipula la segunda Ley de Cooperativas y su Reglamento General, esta ley emite regulaciones específicas para las cooperativas de ahorro y crédito y principalmente en esta época se da el apoyo de organismos de integración de cooperativismo mundial como la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito COLAC, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito WOCCU y la Organización de Cooperativas de América (OCA), entre otros.

En los años 80 y 90 se registran eventos importantes con la creación de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero la misma que estipula que las Cooperativas de Ahorro y Crédito van hacer controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros debido a su incremento y a la seguridad de los depositantes. En el año 2008 con la elaboración de la nueva Constitución de la Republica y posteriormente en el 2011, se emite la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en donde se ubica a las cooperativas de ahorro y crédito dentro este sector, posibilitando el compromiso de organismos públicos para el desarrollo de las organizaciones y el interés general, dejando como resultado tanto en lo económico, organizativo y social; la vialidad de redes de comercio equitativo.

1.2 Definición de Cooperativismo

El cooperativismo es por hoy uno de los grandes pilares sobre los que se asienta el desenvolvimiento económico de las naciones. En el Ecuador, el esfuerzo por establecer este modelo como alternativa de desarrollo social dispone de una temporalidad de alrededor de un siglo y fue considerado en determinados momentos de la historia como una herramienta de transformación social (Grijalva, 2013, pág. 13)

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. (Asamblea Nacional , 2011)



1.3 Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nació como un proyecto social y económico de pobladores del cantón Paute, en la provincia del Azuay. Sus promotores fueron visionarios que se negaron a derrumbarse junto con las montañas del desastre de La Josefina, en 1993.

Cuando la catástrofe natural destruyó edificaciones, calles, canales de riego, obras de infraestructura y todo lo que pudo a su paso con el poder del agua y el lodo, el principio de desarrollo solidario primó en hombres y mujeres que hicieron resurgir su economía. Es así que, tres años más tarde, en 1996 y con 120 socios se creó la ahora fortalecida entidad cooperativista de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Como todo propósito con cimientos éticos y responsables, este se ha transformado en una realidad vigente con sus servicios crediticios, de ahorro, educación cooperativa y afines, con más de 341.000 socios en las provincias de Azuay, Cañar, Guayas, El Oro, Loja, Morona Santiago y Santa Elena.

En la capital azuaya cuenta con varias oficinas y hay alrededor de once cajeros automáticos en puntos estratégicos de la ciudad de Cuenca como en el centro histórico, centros comerciales, etc. por donde confluye gran cantidad de personas. Con miras a propuesta de mayor cercanía comunitaria están también los denominados Corresponsables Solidarios, donde se puede realizar depósitos, retiros y compras con montos fijos.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)



1.4 Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

1.5 Visión

Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en Calidad, Cercanía y Servicio. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

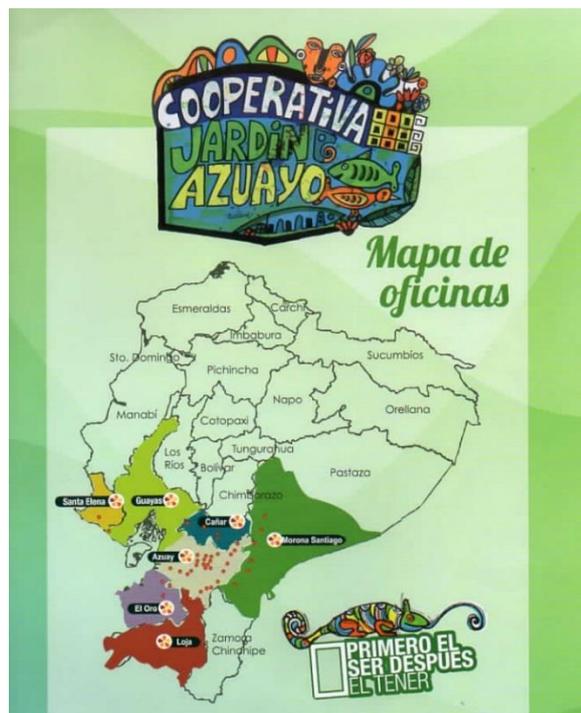
1.6 Ubicación Geográfica

La cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo está ubicada principalmente en la región sur del Ecuador que comprenden las provincias de Azuay, Cañar, El Oro, Morona Santiago, Loja y Zamora Chinchipe, y en la actualidad ha ampliado sus oficinas en las provincias de Guayas y Santa Elena. Desde los inicios de la Cooperativa en el año de 1996 ha forjado convenios con instituciones que permiten ampliar la cobertura de la cooperativa, y es por eso que su crecimiento es impresionante, atravesando y superando la crisis financiera que vivió el Ecuador en 1999.

El desarrollo financiero de la Cooperativa ha sido tal, que en el año 2001, inauguró su primera oficina en la provincia de Morona Santiago completándose toda la cobertura de la zona austral del país, siendo esta región ecuatoriana la más alta en índices de migración lo que ha generado una afectación a la economía local, haciéndola dependiente de las remesas de los migrantes y permitiendo a la COAC Jardín Azuayo establecer relaciones para la ampliación de propuestas de ahorro e inversión.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo cuenta con 44 oficinas en el país y alrededor de 356.00 socios, estas oficinas están ubicadas en los principales cantones de cada provincia con el objetivo de dividir en áreas según el entorno de influencia de cada oficina en el ámbito financiero de la región, manteniendo cimientos éticos y responsables para generar confianza en la cooperativa por parte de los socios.

Gráfico N.- 1: Mapa de oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

1.7 Objeto Social

La COAC Jardín Azuayo es una institución que mantiene una visión basada en el buen vivir de los socios y sus comunidades por tal razón aplica metodologías de crédito individuales y grupales, permitiendo desarrollar el ámbito financiero de cada afiliado a la cooperativa.

Cabe recalcar que la cooperativa indaga la forma de mejorar la eficiencia y calidad de los servicios para la satisfacción de los socios, también promueve el desarrollo personal y profesional de quienes trabajan en ella.



Adicionalmente, esta institución efectúa procesos de capacitación que consiste en la elaboración de boletines, programas de radio y pantallas informativas, que van dirigidos a socios, empleados, directivos y el público en general que quiera participar de ellas.

El principal objeto social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo consiste en realizar operaciones de intermediación financiera y prestación de servicios financieros y de responsabilidad social con sus socios.

1.8 Valores y Principios

Los valores que orientan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo son los siguientes:

Transparencia

La transparencia está ligada con la confianza y la responsabilidad social, es por eso que la COAC Jardín Azuayo se muestra tal cual es, y no pretende ocultar información de la gestión a sus socios, ganándose su confianza y credibilidad.

Integridad

La integridad es actuar de acuerdo a las normas éticas y sociales, la cooperativa mantiene un comportamiento de integridad de pensamiento, sentimiento y actuación interna y externamente.

Confianza

La cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo realiza sus actividades financieras con seguridad, respondiendo a la confianza que depositan sus socios.

Compromiso



COAC Jardín Azuayo trabaja arduamente en cumplir sus responsabilidades y funciones para apoyar el desarrollo social y económico de los socios y la comunidad.

Responsabilidad

La responsabilidad es la acción de responder por los actos propios y actuar de conformidad a lo planteado, la Cooperativa Jardín Azuayo asume y cumple con oportunidad y calidad las funciones asignadas.

Los principios que rigen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo son los principios universales del cooperativismo:

- ❖ Ingreso y retiro voluntario
- ❖ Administración y seguimiento democrático
- ❖ Participación económica de los miembros
- ❖ Autonomía e Independencia
- ❖ Educación, Capacitación, Información
- ❖ Cooperación entre Cooperativas
- ❖ Compromiso con la comunidad

1.9 Principales Disposiciones Legales

La Cooperativa de Ahorro Jardín Azuayo fue creada en el año de 1996 bajo el acuerdo No. 836 del Ministerio de Bienestar Social y el 08 de diciembre de 2006 se incorporó a la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante el acuerdo N. SBS-2006-707, posteriormente el 01 de enero del 2013, la COAC Jardín Azuayo pasa a formar parte y estar sujeta a normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



La COAC Jardín Azuayo es considerada una de las más fuertes del país, su duración es ilimitada sin embargo puede disolverse o liquidarse según las normas establecidas en la Ley de Economía Popular y Solidaria.

Sus principales disposiciones legales son:

- ❖ Constitución de la República del Ecuador
- ❖ Ley y reglamento de Economía Popular y Solidaria
- ❖ Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- ❖ Código Orgánico Monetario y Financiero
- ❖ Regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- ❖ Regulaciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera
- ❖ Estatutos, Reglamento y Políticas Internas de la cooperativa

1.10 Objetivos

Objetivo General

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una institución financiera que otorga créditos para fomentar el microcrédito cumpliendo de esta manera con su base de creación”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

Objetivos estratégicos

- ❖ Solvencia económica y financiera
- ❖ Compromiso por el desarrollo local
- ❖ Tecnología adecuada

❖ Capacitación continúa

1.11 Estructura Orgánica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo basa su organización en una administración descentralizada, promoviendo la participación de los socios, los mismos que intervienen en asambleas locales que apoyan mediante comisiones el desarrollo de cada oficina.

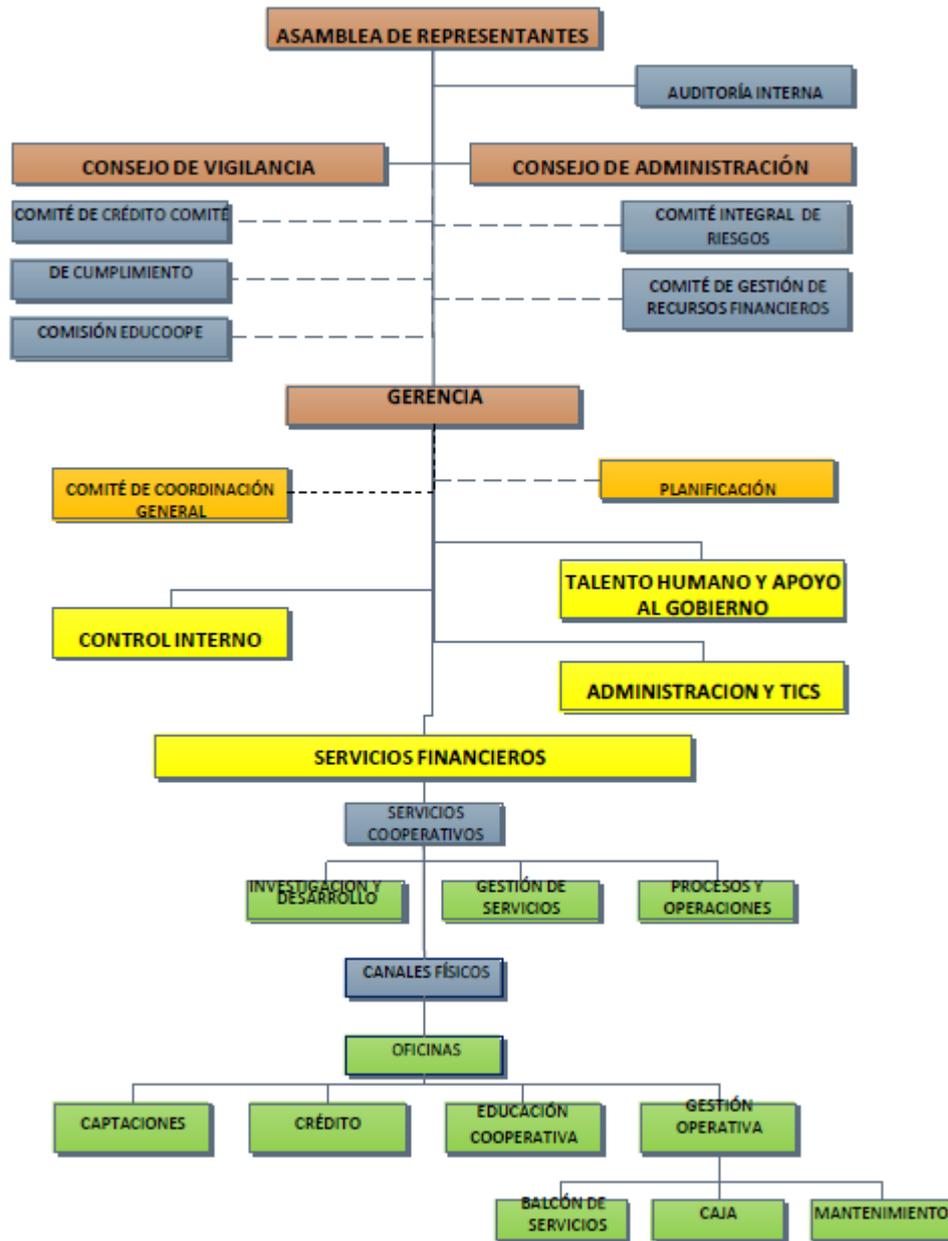
Gráfico N.- 2: Organigrama General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015

Este organigrama está constituido por dos ámbitos de gobernabilidad: Directivo y Administrativo, el gobierno y la administración de la COAC Jardín Azuayo están a cargo de la asamblea general de representantes, el consejo de administración y el gerente general.

Gráfico N.- 3: Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015

En cuanto al organigrama estructural de la Cooperativa está conformado por:

Asamblea de Representantes



Tienen la función de orientar la acción de la cooperativa y supervisar el funcionamiento del consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y supervisa las funciones de Auditoría Interna.

Auditoría Interna

Asegurar la corrección de las operaciones financieras y administrativas para el cumplimiento de la ley y los organismos de control.

Consejo de Administración

Realizar una gestión eficiente, participativa, eficaz dirigida a la ejecución de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos por medio de políticas y regulaciones establecidas dentro de su ámbito de acción.

Consejo de Vigilancia

El consejo de vigilancia tiene como objetivo principal evaluar, controlar y fiscalizar el funcionamiento de la cooperativa con el fin de asegurar el cumplimiento de normas y la dinámica operativa.

Comité de Crédito

Su principal función es estudiar las solicitudes de crédito.

Comité de Cumplimiento

El comité de cumplimiento controla la aplicación, alcance y ejecución de la normativa concerniente al lavado de activos dentro de la cooperativa.

Comisión de Educoope

Esta instancia configurada por la cooperativa con alianza con el CECCA (Centro de Capacitación Campesina del Azuay) realiza procesos de capacitación para los socios y público en general.

Comité Integral de Riesgos



Asegura la ejecución de la estrategia y el establecimiento de políticas, procesos y procedimientos de la administración de riesgos.

Comité de Gestión de Recursos Financieros

Controlar fondos y colocaciones con el objetivo de establecer niveles de concentración referente a montos, plazos y tasas de interés.

Gerencia

La Gerencia administra y controla las diferentes actividades de la cooperativa tanto financieras, sociales, administrativas con el propósito de cumplir objetivos institucionales, también supervisa el funcionamiento de los comités de la cooperativa y reporta al Consejo de Administración y a la Asamblea General de Representantes.

Comité de Coordinación General

Su principal objetivo es brindar un apoyo a la gerencia en la toma de decisiones administrativas.

Planificación

Proteger la planificación estratégica y operativa de la institución mediante el asesoramiento a la gerencia e instancias administrativas con el objetivo de cumplir el plan estratégico de la COAC Jardín Azuayo.

Control Interno

Asegurar el cumplimiento de leyes y normativas para asegurar un adecuado funcionamiento de la institución.

Talento Humano y Apoyo al Gobierno

Proveer personal idóneo para el desempeño de funciones y llevar a cabo servicios de educación cooperativa, gestión de participación, fortalecimiento del gobierno de la cooperativa, comunicación e información y talento humano.



Administración y Tics

Establece estrategias administrativas, financieras y tecnológicas para el cumplimiento de objetivos por medio de la supervisión y control de planes operativos proyectos y políticas.

Servicios Financieros

Servicios Financieros es un área cuya principal función es constituir estrategias que ayuden al cumplimiento de objetivos estratégicos por medio de la supervisión y control de planes operativos, procesos y procedimientos dentro de cada instancia administrativa.

Servicios Cooperativos

Controla la ampliación y profundización de los servicios financieros, por medio del reconocimiento de sectores que necesiten apoyo financiero y social, esta área también tiene la función de asegurar la satisfacción de las necesidades de los socios y servicios.

Investigación y Desarrollo

Este departamento pone en práctica un sistema de investigación, análisis, mejoramiento y desarrollo de productos y servicios que ofrece la cooperativa con el objetivo de asegurar estándares de calidad y servicio, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Promoción

Pone en funcionamiento componentes promocionales que ayuden a un posicionamiento de los servicios que presta la cooperativa.

Gestión de Servicios

Su principal función es gestionar la calidad del servicio que brinda la cooperativa con el objetivo de plantear estrategias en la colocación de productos y servicios.



Procesos y Operaciones

Este departamento pone en funcionamiento un sistema de gestión de procesos para ofrecer apoyo operativo en la prestación de los productos y los servicios financieros el objetivo de obtener un mejoramiento continuo y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Canales Físicos

Esta área de la cooperativa contribuye al cumplimiento de objetivos por medio de ejecución y control de políticas, también de las actividades sociales que contribuyen al buen vivir.

Oficinas

Permite brindar a los socios y clientes productos y servicios financieros en las diferentes localidades del país.

Captaciones

Asegura los recursos necesarios para financiar operaciones de crédito de la institución.

Créditos

Asegura la prestación de productos de crédito, administrando cartera de acuerdo a los niveles de riesgo establecido y gestionando la recuperación de la misma para así elaborar una cultura de pago oportuna en los socios.

Educación cooperativa

Permite la elaboración de espacios de desarrollo integral para socios, trabajadores, público en general con el objetivo de crear actores sociales con conciencia ciudadana.

Gestión Operativa



La gestión operativa permite controlar y coordinar procesos operativos de las secciones de caja y balcón de servicios.

Balcón de Servicios

Asegurar la satisfacción de los socios sobre los productos y servicios que brinda la cooperativa.

Caja

Proporcionar a los socios y clientes una atención oportuna y eficaz de las transacciones que soliciten.

Mantenimiento

Realiza actividades de mantenimiento de las oficinas y espacios físicos de la cooperativa.

1.12 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia dentro de la empresa y que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico estratégico claro, específico y coherente de la Organización, respecto a su organización y objetivos. (F. Collao y otros, 2009, pág. 127)

El análisis FODA es un instrumento muy importante para las empresas porque permite enfocarse en los factores internos y externos para alcanzar el éxito y el cumplimiento de los objetivos de cada institución.

El término FODA está constituido por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

Se refiere a las capacidades que cuenta la cooperativa para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos.

Oportunidades



Son factores positivos que representan una ventaja competitiva para la cooperativa, las oportunidades se las debe descubrir en el entorno en el que actúa la institución.

Debilidades

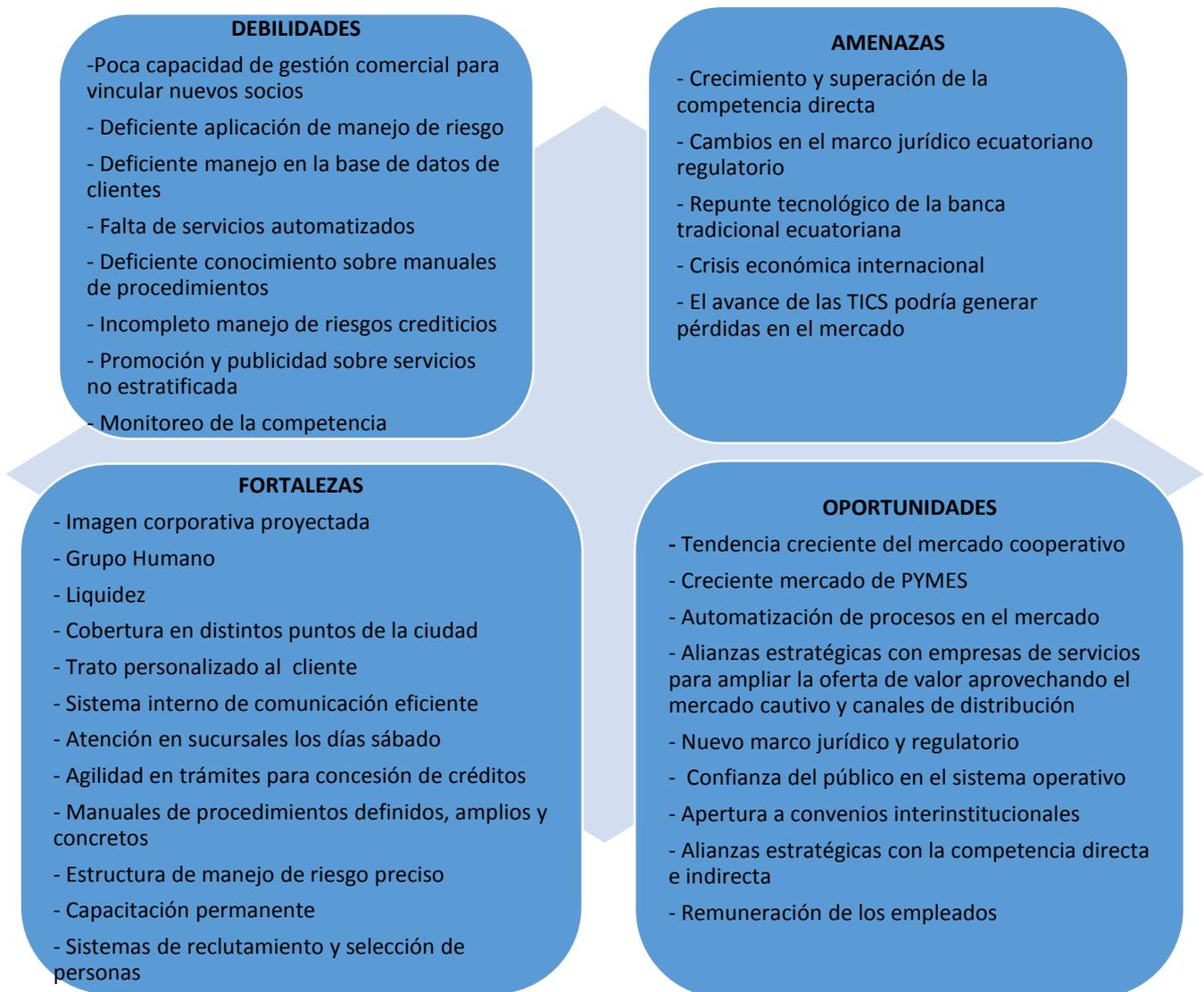
Hace referencia a factores negativos que mantiene la cooperativa y que no permite el logro de sus objetivos institucionales, son aquellos puntos en los que la institución puede mejorar.

Amenazas

Son situaciones que pueden poner en peligro la supervivencia de la cooperativa y principalmente el desarrollo de las actividades.

A continuación se presenta la matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Gráfico N.- 4: Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito de Jardín Azuayo, 2015)



1.13 Definición de Cobranzas

Las cobranzas pueden ser definidas como un proceso mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta, por medio de las cobranzas la organización ejerce una acción de recuperación del crédito con el fin de que el cliente de cumplimiento de los compromisos de pago de la deuda dentro de los plazos pactados.

Cobranzas también es el resultado del proceso del crédito cuyo fin es la recuperación del capital, y su importancia radica en la liquidez, debido a que la misma depende de una gestión eficaz de cobro.

1.14 Procedimientos para las cobranzas (Técnicas de cobro)

Para realizar una gestión de cobros eficiente podemos utilizar las siguientes técnicas de cobranzas:

Actitud frente a la gestión de cobros

Hace referencia al empeño que pone la persona en lograr la gestión de cobros, el compromiso que adquiere para alcanzar la meta, el mismo que debe ser siempre positivo y constante frente a los resultados que se espera obtener.

Organización interna hacia el trabajo

La gestión de cobros produce información que debe ser administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en la misma, es decir la gestión de cobros debe ser debidamente organizada, esto hace referencia a que el gestor de cobranzas debe conocer productos, industria y el flujo operativo del negocio.

Percepción del cliente

Es importante que el deudor perciba que existen políticas de crédito definidas en la institución, y que el monitoreo de las cuentas por cobrar es constante, con el objeto de crear presión en el cumplimiento de la obligación por parte del deudor.

Comunicación



La comunicación y el vínculo con el deudor es uno de los aspectos trascendentales en la gestión de cobranzas, este aspecto radica en que es de suma importancia convertirse en un apoyo para el cliente con el objetivo de recuperar los montos involucrados de la gestión de cobros.

Seguimiento y evaluación

Es necesario en la gestión de cobranzas medir la efectividad para establecer estrategias acertadas y mejorar el rendimiento de cada uno de los gestores de cobros.

1.15 Definición de Crédito

El término crédito se utiliza en el mundo de los negocios como sinónimo de préstamo o endeudamiento. Una operación crediticia consiste en la transferencia o cesión temporal del acreedor al deudor de un derecho de propiedad del primero sobre un determinado bien (generalmente dinero) para que el segundo disponga de él de la manera que más le convenga por un tiempo determinado, al término del cual habrá de devolvérselo al deudor junto con sus intereses, que reciben el nombre de descuento cuando son pagados por anticipado. (La Gran Enciclopedia Económica, 2006)

1.16 Clasificación de los Créditos

Los tipos de créditos que son entregados por Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo son los son los siguientes:

- ❖ Créditos de consumo
- ❖ Créditos comerciales
- ❖ Microcréditos
- ❖ Créditos de vivienda

Créditos de consumo

Son los créditos que otorga la cooperativa hacia personas naturales con el fin de adquirir bienes de consumo o pago de servicios o gastos relacionados a una actividad no productiva, los mismos se amortizan en cuotas periódicas por el ingreso neto mensual promedio del deudor.

Créditos comerciales



Los créditos comerciales son aquellos que se entregan a personas naturales o jurídicas para financiamiento de una actividad productiva y comercial de bienes o servicios, estos créditos son otorgados a bajas tasas de interés debido a que los montos de préstamos son altos y son asumidos por empresas que tienen una rentabilidad asegurada.

Microcréditos

Son créditos que son concedidos para financiar actividades productivas de pequeña escala de producción, comercialización de bienes y servicios, cuya principal fuente de pago es la venta o ingreso generado por dicha actividad. Los microcréditos son los que ocasionan mayor costo operativo debido al esfuerzo que hacen las cooperativas y demás instituciones financieras al prestar montos pequeños a personas con alto riesgo de caer en mora.

Créditos de vivienda

Es el dinero que es entregado a personas naturales o jurídicas con la finalidad de adquirir una vivienda, o la construcción, remodelación, reparación de la misma, así como también la adquisición de terrenos u otros bienes raíces, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria, es pactado para ser pagado en el mediano y largo plazo y debe ser otorgado al usuario final del inmueble.

1.17 Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito es la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, en operaciones de intermediación financiera. Este incumplimiento se manifiesta en el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones pactadas. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015)

El riesgo de crédito y el otorgamiento del mismo son cuestiones inseparables debido a que hay la posibilidad de que el capital no pueda ser recuperado, ocasionando pérdidas a la institución, para lo cual la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) ha establecido lineamientos que ayuden a gestionar y minimizar el riesgo de crédito.



1.18 Estructura de la cartera de crédito

La cartera de créditos de una cooperativa está estructurada de la siguiente manera de acuerdo a la Junta de Política y Regulación Monetaria:

Cartera por Vencer.- “Corresponde al saldo total neto de la cartera de crédito que se encuentran al día en sus obligaciones con la Cooperativa a una fecha de corte”. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2017)

Cartera Vencida.- “Corresponde a los créditos que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos, por parte de los clientes de la Cooperativa”. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2017)

Cartera que no devenga interés.- “Corresponde al valor de toda clase de créditos que por mantener valores, cuotas o dividendos vencidos, dejan de devengar intereses e ingresos”. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2017)

CAPITULO II: Aspectos Generales de la Auditoría de Gestión



2.1 Definición de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión puede ser definida como:

La acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. (Congreso Nacional, 2002)

2.2 Elementos de la Auditoría de Gestión

Los elementos de la Auditoría de Gestión son los siguientes:

Eficacia: Es el grado de cumplimiento de una meta u objetivo planteado y consiste en la revisión de los fines planteados para valorar si han sido o no alcanzados.

Eficiencia: Se refiere a la mejor utilización de los recursos con relación a la producción, es la idoneidad de los procesos productivos, también está altamente ligada no solamente a la cantidad de producción sino también a su calidad.



Economía: Corresponde al uso oportuno de los recursos y al menor costo posible teniendo en cuenta la cantidad y calidad óptima y adecuada, el análisis de la economía nos permite calcular los gastos excesivos que ha tenido la entidad.

Calidad: La calidad hace referencia a la satisfacción de necesidades y a la comparación de un elemento con otro de su misma condición.

2.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los principales objetivos de la Auditoría de Gestión son:

- ❖ Evaluar la economía, eficiencia y eficacia de las entidades.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de las políticas empresariales.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- ❖ Analizar el costo de la actividad y el correcto uso de los recursos aprobados.

(Armas, R., & Cáceres, M. , 2008, pág. 8)

2.4 Alcance de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión puede alcanzar las operaciones de una entidad o parte de ella, a lo que respecta una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización. El alcance de la auditoría de gestión debe ser definida en la etapa de exploración y examen preliminar con el objetivo de delimitar el tamaño de las pruebas y la selección de la muestra.

2.5 Enfoque de la Auditoría de Gestión

El enfoque actual de la Auditoría de Gestión analiza perspectivas relacionadas al código de ética, la equidad social en el manejo de recursos, y la



consideración por el medio ambiente en el desarrollo de las actividades de la entidad.

El enfoque y orientación de la auditoría de gestión, determina que el examen deberá dirigir su ámbito de acción a los objetivos trazados, poniendo énfasis en los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con la misión de la entidad. (Contralor General del Estado, 2011)

2.6 Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría pueden ser definidas como:

“Son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen”. (Cubero, 2009, pág. 120)

Las marcas de auditoría de gestión se clasifican en dos tipos:

- a) Con significado uniforme: Este tipo de marca puede ser utilizado en cualquier tipo de auditoría y son aplicadas en procedimientos o pruebas que tengan que ver con transacciones u operaciones registradas en la entidad
- b) A criterio del auditor: Como su nombre lo indica estas marcas son definidas a criterio del auditor y su comprensión necesita una leyenda de su significado, son generalmente usadas para sintetizar procedimientos aplicados a la información o datos examinados.

A continuación, en la siguiente tabla se presenta algunas marcas de auditoría:



Tabla N.- 1 Marcas de Auditoría

Marca	Significado
√	Ligado
¥	Comparado
€	Observado
Ö	Rastreado
∅	Indagado
∩	Analizado
Ŕ	Conciliado
*	Observado
‡	No observado
¢	Cálculo

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

Elaborado por: Los autores

2.7 Control Interno

El control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (COSO III, 2013)

El control interno es muy importante en una entidad porque permite medir la eficiencia y eficacia de los procedimientos, además que proporciona la verificación del cumplimiento de objetivos empleando adecuadamente los recursos que dispone la organización.



Componentes y Principios del Control Interno

1. Entorno de Control

- ❖ Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración
- ❖ El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio.
- ❖ Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización.
- ❖ Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión.

(COSO III, 2013)

Principios del Entorno de Control

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.



4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos

(COSO III, 2013)

2. Evaluación de Riesgos

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados. Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización. (COSO III, 2013)

De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos. (COSO III, 2013)

Principios de la Evaluación de Riesgos

1. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados
2. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar
3. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos
4. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno



(COSO III, 2013)

3. Actividades de Control

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. (COSO III, 2013)

Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten: Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios; Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos; Restablecer el sistema en el menor tiempo posible. (COSO III, 2013)

Principios de las Actividades de Control

1. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos
2. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos
3. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.

(COSO III, 2013)

4. Información y Comunicación

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. (COSO III, 2013)



Es por esto que la información debe ser de calidad y tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- ❖ Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- ❖ Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- ❖ Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- ❖ Accesibilidad: ¿La información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

(COSO III, 2013)

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad, esto hace posible que el personal pueda recibir de la Alta Dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control. La comunicación externa tiene dos finalidades: comunicar de afuera hacia el interior de la organización información externa relevante, y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos. (COSO III, 2013)

Principios de la Información y Comunicación

1. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno
2. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno
3. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.



(COSO III, 2013)

5. Supervisión del sistema de Control-Monitoreo

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. (COSO III, 2013)

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros. (COSO III, 2013)

Principios de Supervisión del sistema de Control-Monitoreo

1. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando
2. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

(COSO III, 2013)

Gráfico N.- 5: Componentes del Control Interno



Fuente: COSO III, 2013

2.8 Técnicas de Auditoría

En la Auditoría de Gestión las técnicas utilizadas constituyen métodos prácticos de investigación y prueba, que el auditor emplea a base de su criterio o juicio según las circunstancias, unas son utilizadas con mayor frecuencia que otras, a fin de obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones contenidas en el informe. (Cubero, 2009, pág. 107)

Las técnicas de Auditoría de Gestión se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N.- 2 Técnicas de Auditoría

Verificación	Técnicas
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Muestreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis



	b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

Fuente: Contraloría General del Estado, 2001

Elaborado por: Los autores

Comparación

“Es observar la similitud o diferencia entre dos o más conceptos”. (Maldonado, 2001, pág. 86)

Observación

La observación es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal realiza ciertas operaciones. (Maldonado, 2001, págs. 88-89)

Rastreo

El ejemplo más sencillo y típico de esta técnica es seguir un asiento en diario hasta su pase en la cuenta de mayor general a fin de comprobar su corrección o viceversa. Al revisar y evaluar el sistema de control interno es muy común que el auditor seleccione las operaciones o transacciones respectivas y típicas de cada clase o grupo, con el objeto de rastrearlas desde su inicio hasta el fin de sus procesos normales. (Maldonado, 2001, págs. 89-90)

Indagación

La indagación consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor. Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre



las operaciones de la misma, constituye la aplicación de esta técnica. (Maldonado, 2001, págs. 87-88)

Entrevista

“A servidores de la entidad y terceros con el objeto de obtener información, que requiere ser confirmada y documentada”. (Cubero, 2009, pág. 108)

Encuesta

Realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los servidores de la entidad o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. (Cubero, 2009, pág. 109)

Análisis

“Con más frecuencia el auditor aplica técnicas de análisis a varias de las cuentas del mayor general en la entidad sujeta a examen”. (Maldonado, 2001, pág. 86)

Conciliación

“Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados”. (Maldonado, 2001)

Confirmación

La confirmación consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc. Mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella. (Maldonado, 2001, pág. 87)

Tabulación

“Agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permiten llegar a conclusiones”. (Cubero, 2009, pág. 109)



Comprobación

“La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho”. (Maldonado, 2001, pág. 86)

Cálculo

“Verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros”. (Cubero, 2009, pág. 109)

Revisión Selectiva

La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito. (Maldonado, 2001, pág. 89)

Inspección

La inspección involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección. (Maldonado, 2001, pág. 88)

2.9 Pruebas de Auditoría

Una vez que el auditor, se ha familiarizado con los sistemas de funcionamiento, el siguiente paso es cerciorarse de que aquellos están operando satisfactoriamente, dicha verificación puede hacerse a través de pruebas. Estas varían en cada examen y sirven para que el auditor compruebe si las operaciones que se ejecutan son las adecuadas (Cubero, 2009, pág. 195)

Existen dos tipos de pruebas que pueden ser aplicadas en Auditoría y son las siguientes:

Pruebas de control: Las pruebas de controles están destinadas a evaluar la eficacia operativa de los controles para la prevención, detección y corrección de las incorrecciones materiales en las afirmaciones. El diseño de pruebas de controles a fin de obtener



evidencia de auditoría relevante incluye la identificación de condiciones (características o atributos) indicativas de la ejecución del control, y condiciones que indican una desviación con respecto a la ejecución adecuada. El auditor podrá así realizar pruebas sobre la presencia o ausencia de dichas condiciones. (Federación Internacional de Contadores, 2013)

Pruebas sustantivas: Los procedimientos sustantivos están destinados a detectar incorrecciones materiales en las afirmaciones. Comprenden pruebas de detalle y procedimientos analíticos sustantivos. El diseño de procedimientos sustantivos incluye identificar condiciones relevantes para el objetivo de la prueba que indican una incorrección en la afirmación correspondiente. (Federación Internacional de Contadores, 2013)

2.10 Riesgos de Auditoría

El riesgo de auditoría puede ser definido como:

La posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haberse detectado errores o irregularidades significativas que posiblemente modificarían el sentido de la opinión del auditor en el informe. El riesgo de auditoría se reduce en la medida en la que se obtenga evidencia de auditoría que respalde la validez de las afirmaciones contenidas en los estados contables. (Sloose, 1991)

Existen tres tipos de riesgo de auditoría y son:

Riesgo Inherente: “Este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando”. (Gerencie.com, 2012)

Riesgo de Control: Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno. (Gerencie.com, 2012)

Riesgo de Detección: Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado. La Responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien



trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía. (Gerencie.com, 2012)

2.11 Muestreo en la Auditoría

El muestreo en la auditoría implica la aplicación de procedimientos de auditoría a menos de 100% de las partidas que integran el saldo de una cuenta o clase de transacciones de tal manera que todas las unidades del muestreo tengan una oportunidad de selección. Esto permitirá al auditor obtener y evaluar la evidencia de auditoría sobre alguna característica de las partidas seleccionadas para formar o ayudar en la formación de una conclusión concerniente al universo de la que se extrae la muestra. El muestreo en la auditoría puede usar un enfoque estadístico o no estadístico. (Federación Internacional de Contadores, 2013)

Existen dos enfoques en las técnicas de muestreo que son los siguientes:

De apreciación o no estadístico: Son aquellas en las que el auditor se apoya exclusivamente en su criterio, basado en sus conocimientos, habilidad y experiencia profesional. Por esta razón su naturaleza es de carácter subjetivo. Es recomendable en universos reducidos y heterogéneos, tales como; transacciones en instituciones medianas y pequeñas y cuando sea necesario emplear con mayor exigencia, la apreciación profesional y la selección de los elementos para que la prueba descansa en la idoneidad del auditor. (Cubero, 2009, pág. 89)

Estadístico: La utilización del muestreo estadístico genera ventajas tales como; objetividad en la obtención de una muestra basada en un método con rigor científico, y la posibilidad que brinda este enfoque, para medir el grado de seguridad y el nivel de precisión que puede ser asumido con los resultados del muestreo. (Cubero, 2009, pág. 90)

2.12 Programas de Trabajo

Los programas para la auditoría de gestión, al igual que para otro tipo de auditoría, describen específicamente como se deben llevar a cabo las actividades durante la ejecución del examen, contienen una relación ordenada de forma secuencial y lógica de los diferentes procedimientos a desarrollarse en relación a los objetivos propuestos, en cada uno de los sistemas, proyectos, programas procesos, actividades o rubros a examinarse. (Contralor General del Estado, 2011)

Los programas para una auditoría de gestión, constituyen los pasos que deben seguirse para su análisis, en términos de eficacia, eficiencia, economía, legalidad e impacto; por lo tanto, se formularán con cierta flexibilidad que permita modificaciones cuando se necesite profundizar en los hallazgos encontrados y generar recomendaciones aplicables,



oportunas y pertinentes que ayuden a la entidad auditada a corregir las deficiencias. (Contralor General del Estado, 2011)

2.13 Papeles de Trabajo

La evidencia recopilada debe quedar documentada en los papeles de trabajo que respaldan una labor de una auditoría de gestión papeles, por su puesto, siempre bajo un concepto de “papeles de trabajo electrónicos” hasta que sea la premisa de la reducción hasta el máximo de la utilización de papel y el uso intensivo de las tecnologías de información. Los papeles de trabajo constituyen el conjunto de piezas documentadas o electrónicas, hojas electrónicas, o elaboradas en alguna otra aplicación informática, en las cuales está consignada la evidencia recopilada por el auditor, los resultados de las pruebas realizadas durante la etapa de ejecución. Los papeles de trabajo serán el enlace entre el trabajo de campo y el informe de auditoría de gestión y, deberán contener la evidencia para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe. (Armas, R., & Cáceres, M. , 2008, págs. 100-101)

Archivos de los papeles de trabajo

Los archivos de trabajo deben ser organizados sistemáticamente, y son de dos clases:

Archivo Permanente: Cuyo contenido se relaciona con información de interés o útil para más de un examen o necesarios para posteriores auditorías. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo. El propósito del archivo permanente es: (Cubero, 2009, pág. 116)

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos de periodos anteriores
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas
3. Conservar papeles de trabajo que serían utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio

(Cubero, 2009, pág. 116)



Archivo Corriente: Es donde se guardan los papeles de trabajo relacionados con la actividad específica de auditoría. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo varía de una auditoría a otra. Conviene que este archivo se divida en dos partes; la una con información general y la otra con documentación específica por componente. (Cubero, 2009, pág. 117)

2.14 Indicadores de Gestión

Se define como indicador la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y tendencia de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados (Armas, R., & Cáceres, M., 2008, pág. 73)

Características de los Indicadores de Gestión

- ❖ Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- ❖ Susceptible de medición
- ❖ Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- ❖ Altamente discriminativo
- ❖ Verificable
- ❖ Libre de sesgo estadístico o personal
- ❖ Aceptado por la organización
- ❖ Justificable en relación con su costo-beneficio
- ❖ Fácil de interpretar
- ❖ Que pueda utilizarse con otros indicadores
- ❖ Precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- ❖ Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

(Armas, R., & Cáceres, M., 2008, pág. 148)



Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores

- ❖ Definir el objetivo se pretende alcanzar
- ❖ En su formulación se deben acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación
- ❖ Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias
- ❖ Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que interviene son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional
- ❖ Deben estar formulados mediante un método deductivo, implementados por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes que se pretende medir
- ❖ Se recomienda designar a un responsable, una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos

(Armas, R., & Cáceres, M. , 2008, pág. 148)

2.15 Hallazgos de Auditoría

El término hallazgo se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y obviamente que sean de interés para la organización auditada. (Cubero, 2009, pág. 202)

Atributos del Hallazgo de Auditoría

Condición: Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se esté aplicando o logrando, o bien, que el criterio se esté aplicando o logrando parcialmente. (Cubero, 2009, págs. 202-203)



Criterio: “Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual”. (Cubero, 2009, pág. 203)

Efecto: Son los resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia o eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos. (Cubero, 2009, pág. 203)

Causa: “Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición, o el motivo o motivos por el que no se cumplió el criterio”. (Cubero, 2009, pág. 204)

2.16 Proceso Metodológico de Auditoría de Gestión

El proceso metodológico de la Auditoría de Gestión es un proceso ordenado y sistemático en donde el auditor determina estrategias y técnicas para realizar la auditoría. Este proceso está conformado por varias fases que lo detallaremos a continuación:

Fase 1: Planificación

Esta fase de auditoría presenta un conocimiento de la empresa o entidad a ser auditada, dentro de esta fase se encuentra la planificación preliminar y la planificación específica.

Planificación Preliminar: Consiste en la recopilación de información de la entidad, conocer sus objetivos, sus instalaciones, plantearse planes y programas, también determinar los indicadores de gestión los mismos que permitirán al auditor hacer comparaciones y medir el desempeño organizativo, así como también en la planificación preliminar se determina los objetivos y estrategias de auditoría.

Planificación Específica: Dentro de la Planificación Específica existe un estudio más a fondo de las principales actividades de la entidad, se verifica y analiza la información obtenida del diagnóstico preliminar, para proceder a la



evaluación de control interno por componente de auditoría, el mismo que permitirá identificar áreas críticas en donde exista errores, también presentará información suficiente para la evaluación del riesgo de auditoría y determinará los planes y programas de auditoría, los mismos que deben ser flexibles y confeccionados de acuerdo a los objetivos trazados por la organización.

Fase 2: Ejecución

En esta fase se aplica propiamente la auditoría, se desarrolla los hallazgos y se sustenta la evidencia para emitir juicios y criterios de auditoría que sustentaran las conclusiones y recomendaciones que constaran en el informe de auditoría.

Las principales actividades a realizar en esta fase son las siguientes:

- ❖ Aplicación de las pruebas de control, analíticas y sustantivas planificadas para la recolección de las evidencias
- ❖ Formulación e interpretación de indicadores de gestión, de conformidad con la economía, la eficiencia y la eficacia
- ❖ Análisis y formulación de los hallazgos de la auditoría
- ❖ Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida de acuerdo con los criterios previamente estipulados
- ❖ Organización de los papeles de trabajo
- ❖ Validación de los resultados con la administración

(Armas, R., & Cáceres, M. , 2008, pág. 28)



Fase 4: Comunicación de Resultados

En esta fase se presenta el informe final de auditoría con las debidas conclusiones y hallazgos.

Obtener conclusiones apropiadas es una parte muy importante del proceso de auditoría, ya que estas resumen los resultados del trabajo y establecen si los objetivos han sido alcanzados. Sin conclusiones apropiadas, la labor de auditoría está incompleta. En esta etapa, previo a la emisión del informe final de auditoría de gestión se debe realizar las siguientes actividades:

- ❖ Redacción de las conclusiones de acuerdo a los hallazgos determinados.
- ❖ Redacción de las recomendaciones a la gerencia y administración del ente auditado.
- ❖ Elaboración de la estructura del informe.
- ❖ Acuerdo con el nivel directivo de la auditoria, sobre la estructura, conclusiones y recomendaciones del informe.
- ❖ Elaboración del borrador informe o informe preliminar.
- ❖ Presentación de resultados al ente auditado.
- ❖ Elaboración del informe definitivo de gestión.

(Armas, R., & Cáceres, M. , 2008, págs. 108-117)



CAPITULO III: Proceso de la Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Introducción

En este capítulo se desarrollará el proceso de la auditoría de gestión a base de cada una de sus etapas, tales como; planificación preliminar, planificación específica, ejecución y comunicación de resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

El inicio de la auditoría de gestión empieza con la Planificación Preliminar, por medio de esta fase se puede obtener un conocimiento general de la institución para poder desarrollar las demás fases del proceso de gestión, también dentro de esta etapa se determinará los componentes de la auditoría.

En la fase de Planificación Específica se verá los objetivos establecidos, actividades a realizar para el correcto desarrollo del proceso, elaborando programas y prácticas, así como también se determinará las áreas críticas, los problemas más potenciales, evaluando el control interno por cada componente de auditoría y el nivel de riesgo.

En la fase de Ejecución se realiza el trabajo de campo de la auditoría, el auditor aplica los programas y prácticas de la etapa de planificación específica, también dentro de esta etapa se redactan los hallazgos que son sustentados por papeles de trabajo siempre con los respaldos de evidencia suficiente y adecuada que acumulará las bases necesarias para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones que se presentará en el informe final.

Por último, en la fase de comunicación de resultados se debe presentar un informe que contenga los resultados relevantes; este informe debe presentarse en forma clara, objetiva, concisa, precisa y constructiva; cuya finalidad es dar cumplimiento con el debido proceso en la Cooperativa.



Terminología

Cooperativismo.- El cooperativismo es por hoy uno de los grandes pilares sobre los que se asienta el desenvolvimiento económico de las naciones. En el Ecuador, el esfuerzo por establecer este modelo como alternativa de desarrollo social dispone de una temporalidad de alrededor de un siglo y fue considerado en determinados momentos de la historia como una herramienta de transformación social (Grijalva, 2013, pág. 13)

Cooperativa.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. (Asamblea Nacional , 2011)

Cooperativa de ahorro y crédito.- Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Asamblea Nacional , 2014)

Auditoría.- La auditoría, en general, es un examen sistemático que permite obtener y evaluar de manera objetiva evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, con la finalidad de determinar si están de conforme con los elementos de contabilidad totalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas. (Madariaga, 2004)



Auditoría de Gestión.- La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades. (Contralor General del Estado, 2011)

Crédito.- El término crédito se utiliza en el mundo de los negocios como sinónimo de préstamo o endeudamiento. Una operación crediticia consiste en la transferencia o cesión temporal del acreedor al deudor de un derecho de propiedad del primero sobre un determinado bien (generalmente dinero) para que el segundo disponga de él de la manera que más le convenga por un tiempo determinado, al término del cual habrá de devolvérselo al deudor junto con sus intereses, que reciben el nombre de descuento cuando son pagados por anticipado. (La Gran Enciclopedia Económica, 2006)

Enfoque.- El enfoque y orientación de la auditoría de gestión, determina que el examen deberá dirigir su ámbito de acción a los objetivos trazados, poniendo énfasis en los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con la misión de la entidad. (Contralor General del Estado, 2011)

Eficacia.- Es el grado de cumplimiento de una meta u objetivo planteado y consiste en la revisión de los fines planteados para valorar si han sido o no alcanzados.

Eficiencia.- Se refiere a la mejor utilización de los recursos con relación a la producción, es la idoneidad de los procesos productivos, también está altamente ligada no solamente a la cantidad de producción sino también a su calidad.

Economía.- Corresponde al uso oportuno de los recursos y al menor costo posible teniendo en cuenta la cantidad y calidad óptima y adecuada, el análisis de la economía nos permite calcular los gastos excesivos que ha tenido la entidad.



Evidencia de auditoría.- “La evidencia de Auditoría es la información que usa el auditor para obtener las conclusiones en las que basa su opinión”. (Federación Internacional de Contadores, 2013)

Hallazgo de auditoría.- El término hallazgo se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y obviamente que sean de interés para la organización auditada. (Cubero, 2009, pág. 202)

Informe de Auditoría de gestión.- El informe de auditoría de gestión es el resultado del examen en donde constan las conclusiones y recomendaciones que van a permitir detectar pautas, las mismas que van a ayudar a mejorar los procesos de la institución.

Programa de trabajo de auditoría.- “Los programas para la auditoría de gestión, al igual que para otro tipo de auditoría, describen específicamente como se deben llevar a cabo las actividades durante la ejecución del examen”. (Contralor General del Estado, 2011)

PLAN DE ÍNDICES

Tabla N.- 3 Plan de Índices

COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO



PLAN DE ÍNDICES	
REFERENCIA	CONCEPTO
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	
P.P.P.G	Planificación Preliminar Programa General
P.P.O	Planificación Preliminar Oficios
P.P.P.E	Planificación Preliminar Plan Estratégico
P.P.N	Planificación Preliminar Normativa
P.P.I.V	Planificación Preliminar Informe de Visitas
P.P.S.E	Planificación Preliminar Servicios que Ofrece la Entidad
P.P.M.F	Planificación Preliminar Matriz FODA
P.P.E.O	Planificación Preliminar Estructura Orgánica
P.P.I.A	Planificación Preliminar Informe de Auditorías Anteriores
P.P.E.C.I	Planificación Preliminar Evaluación de Control Interno
P.T.P.	Planificación Preliminar Descripciones Narrativas de Control Interno
P.P.D.C	Planificación Preliminar Determinación de los Componentes
P.P.R	Planificación Preliminar Reporte
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	
P.E.P.G	Planificación Específica Programa General
P.E.E.O	Planificación Específica Estructura Organizacional
P.E.O.A	Planificación Específica Observación de la Atención al Socio
P.E.D.F	Planificación Específica Diagrama de Flujo
P.E.I.M	Planificación Específica Índice de Morosidad
P.E.N.C	Planificación Específica Número de Créditos Otorgados, Recuperados y en Mora
P.E.E.C.I	Planificación Específica Evaluación de Control Interno
P.T.E.1	Planificación Específica Descripciones Narrativas del Control Interno Componente Crédito
P.T.E.2	Planificación Específica Descripciones Narrativas del Control Interno Componente Cobranzas
P.E.R.C.I	Planificación Específica Reporte de Control Interno
P.E.P.M	Planificación Específica Plan de Muestreo
P.E.P.P.A	Planificación Específica Procedimientos basados en Pruebas de Auditoría
P.E.M	Planificación Específica Memorándum
EJECUCIÓN	
E.P.G	Ejecución Programa General
E.I.G	Ejecución Indicadores de Gestión
E.E.I.C	Ejecución Entrega de Información del Crédito
E.E.T.C	Ejecución Estructura de los tipos de Crédito



E.P.C.C	Ejecución Proceso para la Concesión de un Crédito
E.S.S	Ejecución Satisfacción al Socio
E.R.L.C	Ejecución Reestructuración de las líneas de Crédito
E.R.L.T	Ejecución Revisión de Llamadas Telefónicas por Créditos Vencidos
E.V.I.M	Ejecución Variación del Índice de Morosidad, periodo 2016
E.F.N.E.A	Ejecución Falta de Notificaciones Entregadas de Créditos Vencidos al Abogado
E.A.C.M.P	Ejecución Análisis efectuado de las Colocaciones en comparación con las Metas Proyectadas de colocación para el año 2016
E.R.R.C.M	Ejecución Revisión de Requisitos de la Cartera en Mora
E.P.G.C.	Ejecución Procedimiento de la Gestión de Cartera
E.H.H	Ejecución Hoja de Hallazgos
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	
C.R.E.I.A	Comunicación de Resultados Entrega del Informe de Auditoría

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

Elaborado por: Los autores

CARTA DE ENCARGO

		C.E 1/4
---	---	--------------------------



Objetivos Generales:

- ❖ Verificar que el Sistema de Crédito y Cobranzas implementado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, esté satisfaciendo todas las necesidades que los socios requieran bajo los estándares establecidos por la cooperativa.
- ❖ Determinar si la gestión de la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es manejada con eficiencia, eficacia y economía; de manera que cumpla con los estándares establecidos y cumpla la normativa establecida por los organismos de control.
- ❖ Evaluar el control interno y la gestión a los procesos de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera.

Alcance:

En la auditoría que se realizará al sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la provincia del Azuay se estudiará los procesos de crédito y cobranzas como la entrega de información de crédito, ingreso de solicitud de crédito, políticas del crédito, calificación del crédito y la recuperación de cartera para el año 2016.

C.E
2/4

Objetivos particulares:

- ❖ Demostrar si se cumple con las disposiciones reglamentarias, políticas y legales que rigen el manejo de créditos.
- ❖ Verificar si se cumple las metas y objetivos establecidos en los planes y programas de crédito de la cooperativa.



- ❖ Verificar si las políticas de crédito y cobranzas establecidas por la cooperativa guían de una forma adecuada y responsable en todo el proceso a la consecución de sus objetivos.
- ❖ Comprobar que las garantías presentadas por los socios cumplan con los requisitos establecidos.
- ❖ Evaluar el control interno con la finalidad de establecer fortalezas y debilidades en el área de crédito y recuperación de cartera de la cooperativa.
- ❖ Evaluar el nivel de satisfacción de los socios de la cooperativa.
- ❖ Verificar si los procedimientos de crédito que se utilizan se efectúen de acuerdo con lo que está establecido en el plan estratégico 2014-2018 de la Cooperativa.
- ❖ Comprobar que las medidas de control implantadas por la cooperativa faciliten la concesión de los créditos y facilite la recuperación de cartera en los tiempos establecidos.
- ❖ Determinar que el personal de créditos y cobranzas sea idóneo para desempeñar su puesto.
- ❖ Verificar que haya una buena coordinación en las áreas de crédito y cobranzas facilitando el manejo de cartera.
- ❖ Evaluar los niveles de calidad en la utilización a través del uso de indicadores de gestión que establezcan eficacia, eficiencia y efectividad.
- ❖ Elaborar conclusiones y recomendaciones para el sistema analizado con el fin de tomar correctivos que sean necesarios.
- ❖

C.E
3/4

Equipo de trabajo: Para el desarrollo de la auditoría se ha designado el siguiente equipo de trabajo:

DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	DÍAS/HOMBRE
JEFE DE EQUIPO	PEDRO GUAMÁN	160
AUDITOR OPERATIVO	ESTEFANY SALAZAR	80
	TOTAL:	240



La supervisión será efectuada por la Ing. Mónica Duque Rodríguez

Recursos materiales:

Para efectuar la Auditoría de Gestión se requerirá de los siguientes equipos y materiales:

Equipos:	Materiales:	Financiero:
2 Laptops	Papel A4	Transporte
2 Memory Flash	Esferos	Copias
1 Impresora	Cartuchos para impresora	Internet
1 Disco duro externo	Lápiz, borrador	Impresiones
	Resaltador, marcadores	

Fecha de terminación: La duración de la Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en la Provincia del Azuay por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016, será de 240 días laborables que con la fecha aproximada de terminación del día 20 de octubre del 2018.

C.E
4/4

Al final se presentará el Informe de Auditoría de Gestión con sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

ING. MONICA DUQUE



DIRECTORA DE AUDITORÍA

3.1 Planificación Preliminar

En esta etapa obtendremos información y conocimiento integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, para familiarizarnos con los procesos administrativos, financieros, operativos y del Sistema de Crédito y de Cobranzas para desarrollar las fases de la auditoría.



PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



P.P.P.G

1/3

Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.



Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

OBJETIVO: Obtener un conocimiento preliminar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo dando mayor énfasis al Sistema de Crédito y al Sistema de Cobranzas para una adecuada consecución de resultados de auditoría.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Recoger y analizar información indispensable sobre las actividades realizadas en el departamento de crédito y cobranzas para un estudio apropiado.
- ❖ Conocer información sobre la normativa, plan estratégico, políticas de crédito y cobranzas, código de ética y procedimientos relacionados con los procesos de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para tener una visión global de la cooperativa.
- ❖ Relacionar al equipo de trabajo con el funcionamiento administrativo, operativo, financiero y con el sistema de crédito y sistema de cobranzas de la Cooperativa Jardín Azuayo.
- ❖ Establecer el grado de desempeño laboral de los encargados del departamento de Crédito y Cobranzas.

P.P.P.G

2/3

- ❖ Examinar si el departamento de crédito y cobranzas cumple con eficiencia, eficacia, ética y economía en los procesos de otorgar créditos y en la recuperación de los mismos.
- ❖ Identificar los componentes que se van a examinar.

No.	Procedimientos	Referencia	Realizado
-----	----------------	------------	-----------



1	Programe reuniones y entrevistas con el gerente, con el coordinador de la cooperativa y el coordinador de créditos para: Solicitarle el apoyo para la realización de la auditoría y el envío de comunicaciones al personal relacionado con la misma.	O.T. Nro. 001	P.G.G.
2	Dar a conocer mediante oficio al Gerente que la Auditoría va a comenzar.	P.P.O 1	P.G.G.
3	Dar a conocer mediante oficio a la Gerencia que se autorice la visita a las instalaciones de la Cooperativa.	P.P.O 1	E.S.A.
4	Mediante el plan estratégico año 2014-2018 actualizado identifique la misión, visión, naturaleza jurídica, valores y principios, objetivos estratégicos y valores institucionales.	P.P.P.E	P.G.G.
5	Solicite la Normativa interna de la Cooperativa al jefe de operaciones y procedimientos de la Cooperativa.	P.P.N	P.G.G.
6	Solicite y analice el FODA de la Cooperativa.	P.P.M.F	E.S.A.



7	Realice un informe de las visitas de las instalaciones que posee la Cooperativa Jardín Azuayo Centro.	P.P.I.V	E.S.A.
8	Inspeccione los servicios que ofrecen las agencias de la Cooperativa.	P.P.S.E	E.S.A.
9	Realice el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones dadas por Auditorías Anteriores.	P.P.I.A	P.G.G.
10	Evalúe preliminarmente el Control Interno de la Cooperativa.	P.P.E.C.I	P.G.G.
11	Indique las debilidades encontradas en la Evaluación Preliminar de Control Interno.	P.P.E.C.I	P.G.G.
12	Elabore la Matriz Preliminar de Riesgos.	P.P.E.C.I	P.G.G.
13	Realice las Descripciones Narrativas de Control Interno según el Coso III.	P.T.P N	P.G.G.
14	Defina los componentes de la Auditoría de Gestión	P.P.D.C	P.G.G.
15	Elabore el Reporte de la Planificación Preliminar.	P.P.R 1/12	P.G.G.



REPORTE DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

P.P.R

1/24



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

REPORTE DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Luego de seguir el trámite y una vez aceptada la solicitud realizada al Sr. Ingeniero Juan Carlos Urgilés Martínez Gerente General de la Cooperativa Jardín Azuayo, el día 13 de diciembre de 2017 mediante oficio 001; se procede a iniciar la auditoría al proceso de gestión al sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en la Provincia del Azuay.

Planteamos el siguiente cronograma de trabajo para la realización de la auditoría.

Orden de trabajo:	13 de diciembre de 2017
Planificación	01 de enero - 22 de mayo 2018
Inicio de trabajo de campo	1 de junio de 2018
Finalización de trabajo de campo	16 de septiembre de 2018
Discusión del borrador del informe	1 de octubre de 2018
Emisión del Informe final de Auditoría	20 de octubre de 2018



ANTECEDENTES

La Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y al Sistema de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la provincia del Azuay, comprendida en el periodo del 01 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2016, se realizó en conformidad con la orden de trabajo No. 001 del 13 de diciembre de 2017.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:

La Auditoría de Gestión al sistema de Crédito y al sistema de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la provincia del Azuay, se realizará con petición a gerencia como aplicación práctica a este proyecto para la obtención del título de Contador Público Auditor con la finalidad de brindar a la Cooperativa una opinión profesional para una correcta toma de decisiones que permita el manejo de los recursos y operaciones.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:

- ❖ Demostrar si se cumple con las disposiciones reglamentarias, políticas y legales que rigen el manejo de créditos.
- ❖ Verificar si se cumple las metas y objetivos establecidos en los planes y programas de crédito de la cooperativa.
- ❖ Verificar si las políticas de créditos y cobranzas establecidas por la cooperativa guían de una forma adecuada y responsable en todo el proceso a la consecución de sus objetivos.
- ❖ Comprobar que las garantías presentadas por los socios cumplan con los requisitos establecidos.
- ❖ Evaluar el Control Interno con la finalidad de establecer fortalezas y debilidades en el área de Crédito y recuperación de cartera de la cooperativa.

- ❖ Evaluar el nivel de satisfacción de los socios de la cooperativa.
- ❖ Verificar si los procedimientos de crédito que se utilizan se efectúen de acuerdo con lo que está establecido en el plan estratégico 2014-2018 de la Cooperativa.
- ❖ Evaluar los niveles de calidad en la utilización a través del uso de indicadores de gestión que establezcan eficacia, eficiencia y efectividad.
- ❖ Elaborar conclusiones y recomendaciones para el sistema analizado con el fin de tomar correctivos que sean necesarios.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA:

En la auditoría que se realizará al sistema de Crédito y al sistema de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la provincia del Azuay al periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2016 se estudiará los procesos de crédito y cobranzas, como la entrega de información de crédito, ingreso de solicitud de crédito, políticas del crédito, calificación del crédito y la recuperación de cartera para el año 2016.

La auditoría será realizada por el equipo de trabajo que está conformado por:

DENOMINACIÓN	RESPONSABLE
SUPERVISOR	ING.MONICA DUQUE
AUDITOR JEFE DE EQUIPO	PEDRO GUAMÁN
AUDITOR OPERATIVO	ESTAFANY SALAZAR



DÍAS PRESUPUESTADOS PARA LA AUDITORÍA

CRONOGRAMA DE DÍAS PRESUPUESTADOS	
PROCESO	DÍAS
Planificación Preliminar	60
Planificación Específica	60
Ejecución	100
Comunicación de Resultados	20
TOTAL	240

INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN Y SU BASE LEGAL:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nace en febrero de 1996, fruto de la crisis económica y social que generó el desastre de la Josefina, la tragedia unió fuerzas y fue el motivo principal para invertir en la esperanza y sobre todo en las ganas de salir adelante pese a las adversidades; Jardín Azuayo se origina como una alternativa a la crisis, la cooperativa inició con 120 socios fundadores, de esta manera se creó la ahora fortalecida entidad cooperativista, como todo propósito con cimientos éticos y responsables, este se ha transformado en una realidad vigente con sus servicios crediticios, de ahorro, educación cooperativa y afines, con más de 311.675 socios en las provincias de Azuay, Cañar, Guayas, El Oro, Loja, Morona Santiago y Santa Elena.

En la capital azuaya cuenta con varias oficinas y hay alrededor de once cajeros automáticos en puntos estratégicos de la ciudad de Cuenca como en el centro histórico,

centros comerciales, etc. por donde confluye gran cantidad de personas. Con miras a propuesta de mayor cercanía comunitaria están también los denominados Corresponsables Solidarios, donde se puede realizar depósitos, retiros y compras con montos fijos.

Actualmente entre sus funciones principales están la de captar ahorros y transformarlos en créditos que sean oportunos y con unas tasas competitivas.

PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES:

DISPOSICIONES LEGALES
Constitución de la República del Ecuador
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
Reglamento General a la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario
Código del Trabajo
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
Reglamento General a la ley de Régimen Tributario Interno
Código Orgánico Monetario y Financiero
Regulaciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera
Regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria



P.P.R

6/24

NORMATIVA INTERNA
Plan Estratégico 2014-2018
Estatuto Social
Reglamento Interno
Manual Orgánico Funcional
Reglamento Interno de Trabajo
Código de Ética
Manual de Gestión de Procesos
Manual de Riesgo Tecnológico

NORMATIVA DE CRÉDITOS
El manejo de Riesgo de Crédito
Reglamento de Crédito
Políticas de Crédito
Manual de Procesos

Según el Plan Estratégico Social y Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo 2014-2018, actualizado en octubre del 2015, se ha planteado lo siguiente:

P.P.R

7/24



MISIÓN

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenible”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

VISIÓN:

“Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en calidad, cercanía y servicio”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ❖ Mantener una relación Cartera Neta vs Activos superior al 80%.
- ❖ Alcanzar una solvencia patrimonial mayor al 14%.
- ❖ Mantener una relación Gastos Operacionales vs Activos Totales Promedio no mayor al 4% y de Gastos de Personal vs Activos Totales promedio no mayor al 1.8 anual.
- ❖ Mantener una cartera en riesgo no mayor al 3.5% con un nivel de castigo anual no mayor al 0.5% y una cobertura de provisiones superior al 130%.
- ❖ Mantener una estructura de las líneas de crédito que promueva el desarrollo socioeconómico, establecido por: Créditos PYME 10%.
- ❖ Tener créditos consumo hasta 40%, Créditos vivienda hasta 10% y Microcrédito no menos del 40%
- ❖ Incrementar la participación en el mercado financiero en las provincias actuales y ampliar la cobertura de la Cooperativa a la provincia de Zamora.

P.P.R

8/24



- ❖ Alcanzar un nivel de satisfacción de los socios en cuanto a calidad de atención y servicios mayor al 95% y un nivel de socios activos de al menos el 70%.
- ❖ Incrementar el volumen de canalización de las remesas en las provincias de intervención a un 10% del total de remesas.
- ❖ Incrementar la transaccionalidad a través de medios electrónicos, lograr que no menos del 40% de los socios se encuentren realizando transacciones operativas a través de web y al menos, al 2018 el 70% de los socios activos dispongan y utilicen las tarjetas de débito y se integren a los servicios de Jardín Azuayo al menos a 500 corresponsales financieros solidarios.
- ❖ Solventar las necesidades de crédito de los socios mediante una atención rápida en sus requerimientos. Porcentajes de solicitudes atendidas en menos de 24 horas (50%), Porcentajes de solicitudes atendidas en menos de 3 días (35%), Porcentajes de solicitudes atendidas en menos de 7 días (10%), porcentaje de solicitudes atendidas en menos de 30 días (5%).
- ❖ Fortalecer la actividad productiva y socio organizativa brindando procesos de asistencia técnica y capacitación que atienden a no menos del 10% de los socios microempresarios y no menos del 30% de las organizaciones de la EPS.
- ❖ Alcanzar un nivel de cumplimiento de procesos y políticas Institucionales de un 95%.
- ❖ Alcanzar una estructura de los socios de manera que al menos el 30% representen personas jóvenes.
- ❖ Brindar un eficiente soporte tecnológico a la gestión y desarrollo de la Cooperativa, garantizando un 99% de continuidad de los ser vivíos operativos y un tiempo promedio de resolución de incidentes no escalados menos a 10 minutos.
- ❖ Lograr y mantener un nivel de satisfacción sobre el clima laboral de la Cooperativa no menor al 90%.

P.P.R

9/24



- ❖ Fortalecer las competencias de análisis, decisión y gestión de los Equipos directivos mediante procesos de capacitación que alcancen al menos el 90% de los directivos y representantes de la Cooperativa.
- ❖ Alcanzar un nivel de competencias del personal de al menos el 90% valorado a través de procesos de evaluación al desempeño.
- ❖ Fortalecer las competencias de los socios y comunidad mediante proceso de Educación Cooperativa que alcancen al menos al 5% de los socios.
- ❖ Gestionar la sostenibilidad con un margen entre el rendimiento de cartera y costo de los pasivos entre un 8% y 9%.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

VALORES QUE ORIENTAN A LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

Los principales valores de la cooperativa son la transparencia, integridad, confianza, compromiso responsabilidad. La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

PRINCIPIOS

La cooperativa Jardín Azuayo es una sociedad de personas muy bien organizadas que se apoyan mutuamente mediante servicios financieros. Su actividad fundamental es el desarrollo del ser humano a través de la intermediación financiera, provisión de los medios de pago y los servicios financieros conexos. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

P.P.R

10/24



La cooperativa cumple con los siete principios universales cooperativos mencionados a continuación:

- ❖ Compromiso con la comunidad y el bien común
- ❖ Educación Cooperativa
- ❖ Participación económica de los socios
- ❖ Autonomía e independencia
- ❖ Gobierno democrático y participativo
- ❖ Membresía abierta y voluntaria
- ❖ Cooperación entre cooperativas

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COOPERATIVA

La estructura orgánica de la cooperativa Jardín Azuayo busca como finalidad mantener a los socios como el centro de dirección, la cooperativa está conformada por todos los socios, mismos que por medio de los procesos de la participación, educación cooperativa y la comunicación con el pasar del tiempo luego de seguir el respectivo proceso, dejan de ser clientes y se convierten en socios y actores principales, para construir una sociedad solidaria. El Gobierno Cooperativo está dividido en dos ámbitos el Directivo y el Administrativo. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

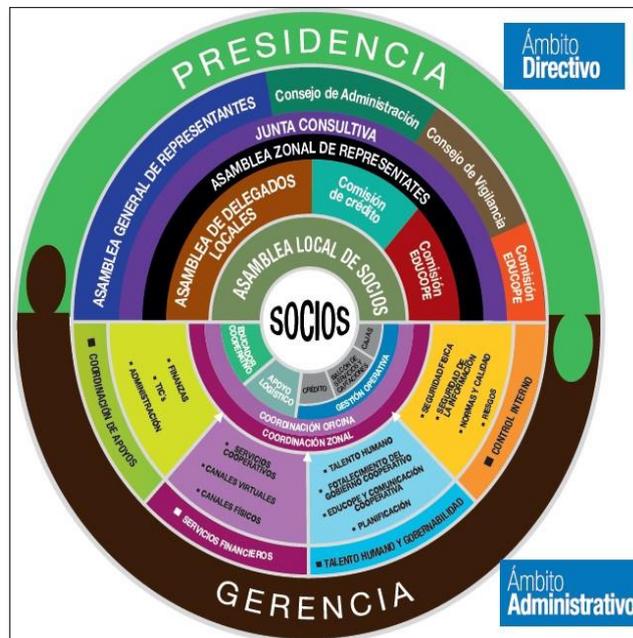
El Directivo nace de un proceso de elección representativo, y el Administrativo nace de una designación de colaboradores, en base a la gestión por competencias, ambos tienen una estructura descentralizada por zona y oficina. La administración está representada por la Gerencia, el Gerente se encarga de contratar a sus colaboradores siguiendo el proceso de gestión por competencias. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

P.P.R

11/24

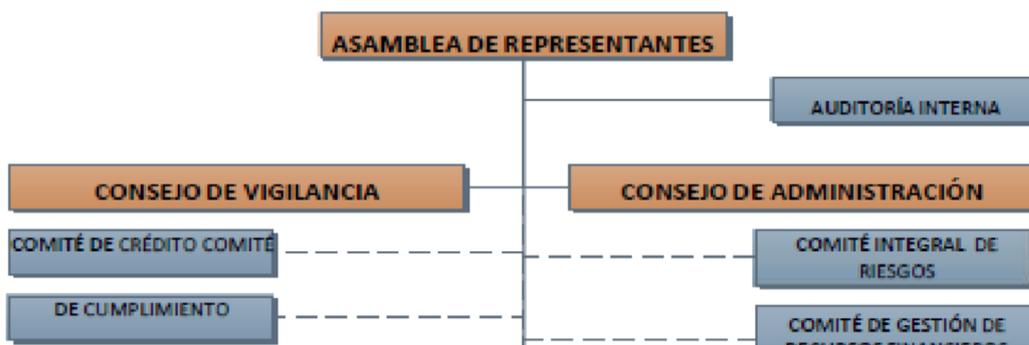
El Gobierno Directivo General está conformado por la el Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración, la Asamblea General de Representantes y la Comisión de Educación Cooperativa, el gobierno de cada oficina lo conforman la Comisión de Educación Cooperativa, la Asamblea de Delegados Locales, la Comisión de Crédito y la administración local representada por el responsable de oficina, también existe una Junta Consultiva, que asesora al Consejo de Administración, que está conformada por las Asambleas Zonales de Representantes y presidentes de las oficinas. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

Esta es la estructura orgánica de la Cooperativa:



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA



P.P.R
12/24



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015

P.P.R

13/24

REGLAMENTACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuay cuenta con la siguiente Reglamentación Interna relacionada con los procesos de crédito:



- ❖ Manual Metodológico de Crédito
- ❖ Reglamento de Crédito
- ❖ Reglamento de Ahorro y Crédito
- ❖ Manual de proceso: Otorgar Crédito de Consumo
- ❖ Manual de proceso: Otorgar Microcrédito
- ❖ Manual de proceso: Comercial

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2012)

MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Garantizar la satisfacción de los socios a través de la prestación de productos de crédito, administrando la cartera acorde a los niveles de riesgo establecidos, prestando los servicios de calidad, calidez y fortaleciendo las actividades encomendadas y orientadas a los socios, así como gestionar la recuperación de la cartera vencida de la Institución creando en los socios una cultura de pago continuo. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2012)

OBJETIVOS DE CRÉDITOS

El departamento de crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo plantea los siguientes objetivos:

- ❖ Alcanzar al 2018 una cartera en riesgo no mayor al 3,5%.
- ❖ Mantener un nivel de castigo anual no mayor al 0,5% anual.

- ❖ Mantener una cobertura de provisiones superior al 130%.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2012)

ESTRATEGIAS

- ❖ Mantener programas anuales de capacitación del personal de crédito, con enfoque a fortalecer competencias y manejo de metodologías de la cooperativa.

P.P.R

14/24



- ❖ Implementar y mejorar las metodologías de créditos (evaluaciones-revisiones anuales).
- ❖ Implementar el sistema de gestión y monitoreo de cobranza perjudicial y judicial.
- ❖ Acercar los servicios de crédito al sitio de trabajo/domicilio de los socios.
- ❖ Fortalecer la metodología de crédito.
- ❖ Definir la tipología de socios.
- ❖ Diversificar los productos de crédito: desarrollar metodologías de crédito pyme, Vivienda y de producto.
- ❖ Desarrollar estudios periódicos de endeudamiento de los socios (sobrendeudamiento).
- ❖ Ajustar los métodos y procesos a la tipología de socios.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2012)

COMISIÓN DE CRÉDITO

Según el reglamento interno, las comisiones de crédito de la oficina estarán conformadas por tres vocales principales y dos suplentes elegidos por votación personal, directa y secreta de entre los miembros de la asamblea de delegados locales, el presidente de la comisión será el vocal con mayor votación, el siguiente en votación será el vicepresidente, el secretario será el coordinador de oficina o su delegado de la oficina. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2012)

P.P.R

15/24

Son atribuciones de las comisiones de crédito lo siguiente:

Recomendar a quien corresponda la aprobación o negación de las solicitudes de crédito de acuerdo con el reglamento de crédito y su metodología, y de los socios (as) que en su localidad no cuenten con una comisión de crédito local. Cuando la comisión analice las solicitudes de sus integrantes o de sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad y afinidad, el



miembro involucrado no participara en el análisis y sugerencia de la misma. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2012)

COMITÉ DE CRÉDITO

De acuerdo al Reglamento de Crédito el comité de crédito es una de las instancias que intervienen en el proceso de crédito y le corresponde las siguientes funciones:

- ❖ Calificar, aprobar o negar las solicitudes de crédito de acuerdo a las políticas, resoluciones del Consejo de Administración y el presente Reglamento de Crédito, previa recomendación de la Comisión de Crédito local e informe favorable del Responsable de Oficina.
- ❖ Sugerir reformas tanto al Manual de Procesos, Reglamento, Metodología y Políticas de Crédito.
- ❖ Decidir los créditos refinanciados que les corresponda.
- ❖ Para el caso de créditos vinculados no aplica la recomendación de la Comisión de Crédito local; el informe del Responsable de oficina será para aquellos créditos no vinculados a éste; en este último caso, el informe deberá ser realizado por el oficial de crédito responsable del trámite.
- ❖ Conocer y decidir sobre las solicitudes de crédito que superen los límites autorizados por el Consejo de Administración a los Responsables de Oficina.
- ❖ Decidir la reestructuración de créditos cuyo monto sea inferior al 2% de Patrimonio Técnico.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2012)

P.P.R

16/24

La cooperativa, el Área de Crédito y el área de Cobranzas de acuerdo con su objeto social efectúan las siguientes actividades:

Principales Actividades, Operaciones:

1. Recibir ahorros a la vista, certificados de depósito a plazo fijo y ahorro programado bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada para cada tipo de ahorro.



2. Otorgar Créditos ordinarios, extraordinarios o emergentes que es el encargado de realizar préstamos a sus socios, de acuerdo con el destino de los créditos se los puede clasificar en Microcrédito, consumo y comercial, las condiciones para cada tipo de crédito varían según sus características.
3. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías o cualquier otro documento.
4. Actuar como emisor de tarjetas de crédito y débito.
5. Otorgar servicios solidarios a sus socios como el fondo mortuario a sus socios como también ofrecer el corresponsal solidario nuestro jardín.
6. Realizar transferencias bancarias como también otorgar transferencias a otras instituciones financieras y no financieras del país y del exterior, mediante ventanilla o página Web transaccional.
7. Efectuar servicios de caja y tesorería.
8. Efectuar recaudaciones a través de sus oficinas en todo el país, facilitando a las instituciones del sector público y privado por los servicios que ofrecen.
9. Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la SEPS.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2012)

P.P.R

17/24

POLÍTICAS DE CRÉDITO

Políticas Generales

- ❖ Todas las colocaciones cumplirán con los requisitos establecidos en los respectivos manuales.
- ❖ Para cada oficina, según su magnitud designar a una persona que se responsabilice únicamente del proceso de seguimiento y recuperación de los créditos, cuyas



atribuciones y obligaciones se encontrarán debidamente definidas en el Manual de funciones.

- ❖ En caso de que se encuentre sin ningún día de mora, se aplicarán acciones preventivas a los socios con el fin de que permanezcan en la misma categoría.
- ❖ Manejar un índice de morosidad, de acuerdo a los límites establecidos por la cooperativa.
- ❖ En la gestión de cobro y maduración de la mora se hará uso de diferentes estrategias propuestas que permitan que la cartera se recupere.
- ❖ Se analizará minuciosamente los expedientes crediticios para el correcto seguimiento de la cartera.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2012)

POLÍTICAS DE COBRANZAS

Las acciones para recuperación preventiva incluyen:

- ❖ Llamadas telefónicas con un día de anticipación.
- ❖ Socios que descuidan la fecha de vencimiento.
- ❖ Visitas al cliente en su lugar de trabajo o domicilio, con la finalidad de conocer la perspectiva de pago del cliente, pudiendo encontrar los siguientes casos:
- ❖ Socios que temporalmente se atrasan, pero generalmente realizan el pago.

P.P.R

18/24

- ❖ Socios que temporalmente se atrasan por las condiciones geográficas en que se encuentren.
- ❖ Socios que siempre se atrasan.
- ❖ Socios que no pagan porque su situación económica no lo permite.
- ❖ Socios que han sufrido deterioro o pérdida en sus negocios.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2012)

MATRIZ FODA



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">❖ Imagen corporativa proyectada❖ Grupo Humano❖ Liquidez❖ Cobertura en distintos puntos de la ciudad❖ Trato personalizado al cliente❖ Sistema interno de comunicación eficiente❖ Atención en sucursales los días sábado❖ Agilidad en trámites para concesión de créditos❖ Manuales de procedimientos definidos, amplios y concretos❖ Estructura de manejo de riesgo preciso❖ Capacitación permanente❖ Sistemas de reclutamiento y selección de personas	<ul style="list-style-type: none">❖ Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios❖ Deficiente aplicación de manejo de riesgo❖ Deficiente manejo en la base de datos de clientes❖ Falta de servicios automatizados❖ Deficiente conocimiento sobre manuales de procedimientos❖ Incompleto manejo de riesgos crediticios❖ Promoción y publicidad sobre servicios no estratificada❖ Monitoreo de la competencia



OPORTUNIDADES

- ❖ Tendencia creciente del mercado cooperativo
- ❖ Creciente mercado de PYMES
- ❖ Automatización de procesos en el mercado
- ❖ Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución
- ❖ Nuevo marco jurídico y regulatorio
- ❖ Confianza del público en el sistema operativo
- ❖ Apertura a convenios interinstitucionales
- ❖ Alianzas estratégicas con la competencia directa e indirecta
- ❖ Remuneración de los empleados

AMENAZAS

- ❖ Crecimiento y superación de la competencia directa
- ❖ Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio
- ❖ Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana
- ❖ Crisis económica internacional
- ❖ El avance de las TICS podría generar pérdidas en el mercado

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2015



INDICADORES DE GESTIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, ha planteado indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la cooperativa.

Entre los indicadores de gestión a ser objetos de estudio tenemos los siguientes:

INDICADORES DE EFICACIA

Satisfacción obtenida por el socio

Satisfacción de socio planificado

Número de socios con información de crédito

Número se socios atendidos

Número de archivos de crédito completos

Número de archivos revisados

Número de crédito en mora con archivos incompletos

Número de crédito en mora revisados



INDICADORES DE EFICIENCIA

Crédito de consumo 2016 - Crédito de consumo 2015

Crédito de consumo 2015

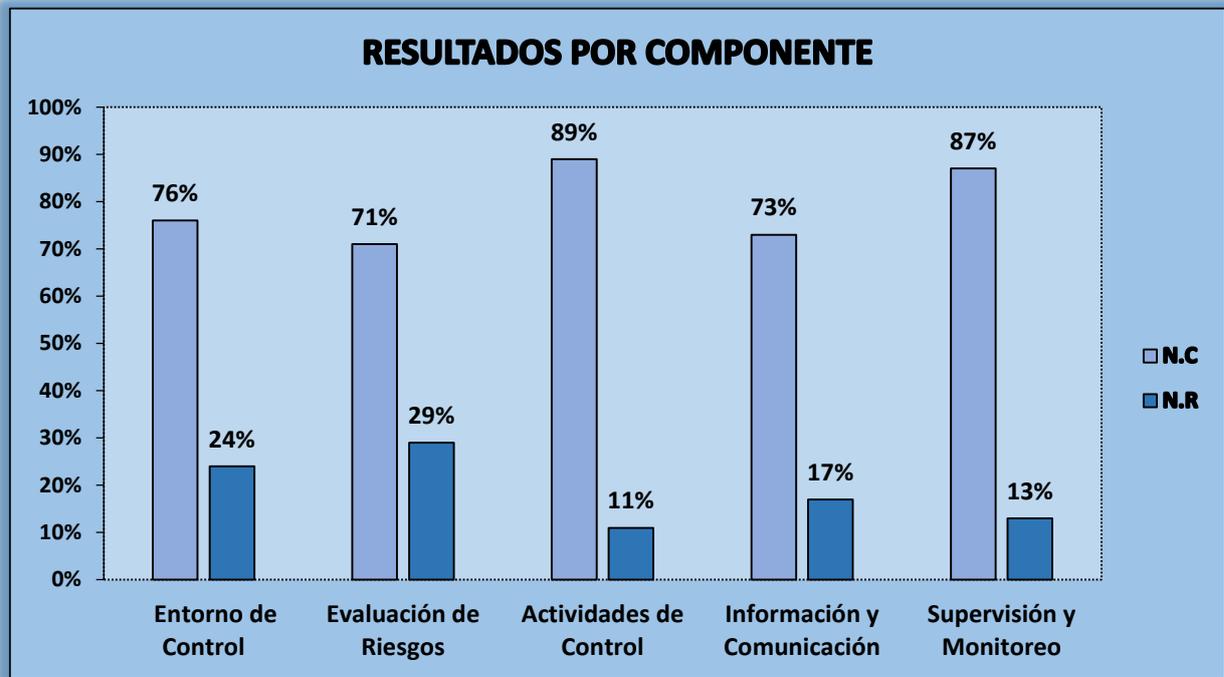
Tabla N.- 4 Resultados de la Evaluación Preliminar del Control Interno

COMPONENTES	NC	RANGO	NR	RANGO
AMBIENTE DE CONTROL	76 %	ALTO	24%	BAJO
EVALUACION DE RIESGOS	71%	MODERADO	29%	MODERADO
ACTIVIDADES DE CONTROL	89%	ALTO	11%	BAJO
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	73%	MODERADO	17%	MODERADO
SUPERVISION Y MONITOREO	87%	ALTO	13%	BAJO

Fuente: COSO III

Elaborado por: Los Autores

Gráfico N.- 6 Resultados Preliminares por Componente de Control Interno



Fuente: COSO III

Según el gráfico de Control Interno Preliminar Coso III, como podemos observar el nivel de confianza con mayor porcentaje son los componentes de Actividades de Control e Información y Comunicación y de menor porcentaje el componente de Evaluación de Riesgos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL RIESGO DE AUDITORÍA

A continuación se procedió a realizar la matriz de riesgos para identificar los riesgos en la evaluación de control interno.



MATRIZ PRELIMINAR DEL RIESGO DE AUDITORÍA			
RIESGO Y SU FUNDAMENTO		ENFOQUE PRELIMINAR	
CONTROL	INHERENTE	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
BAJO	BAJO		
Falta de socialización del código de ética.		X	
No se cuentan con políticas relacionadas a conflictos de interés.			X
No existe una adecuada distribución de los departamentos en relación al tamaño de la Cooperativa.		X	
No existen manual de funciones claramente estructurados para el personal		X	
No se elabora un plan de capacitación para el personal de cada area.			X
No se realiza un análisis y evaluación del nivel de satisfacción sobre las necesidades de los socios y satisfacción de los clientes por los servicios prestados de la cooperativa.			X
No existen políticas de reclutamiento para la selección del personal.			X
	Expedientes incompletos de socios.	X	
El archivo no se encuentra debidamente ordenado y clasificado.		X	



Falta de capacitaciones continuas a empleados de la cooperativa para un eficiente desenvolvimiento en puestos claves.		X	
Inexistencia de actividades de control en los procesos sobre posibles eventos riesgosos.			X
Falta de dirección para la toma de decisiones.		X	
Falta de identificación y evaluación de riesgos tecnológicos.		X	
El personal operativo desconoce el manual de riesgos.		X	
Los colaboradores de la COAC no tienen conocimiento de los posibles eventos potenciales de riesgos que pudieran afectar la consecución de los objetivos		X	
La COAC dispone de controles ineficientes sobre los sistemas de información.		X	
Falta de evaluación de riesgo del Control Interno y sus acciones para mitigarlos.		X	
	Se presentaron observaciones en auditorías anteriores.	X	
No se realiza el seguimiento oportuno al cumplimiento de las políticas de control interno de la cooperativa.		X	
El personal no dispone de tiempo suficiente para revisar los manuales, reglamentos y procedimientos de la cooperativa.		X	



3.2 Planificación Específica

En la fase de planificación específica realizaremos la evaluación del control interno por componente tanto para Crédito como para el componente de Cobranzas, y a su vez elaboraremos la matriz de riesgos detallando los procedimientos a seguir en la ejecución.

Tabla N.- 5 Marcas de Auditoría Planificación Específica

MARCA	SIGNIFICADO
√	Revisado
¥	Indagado
€	Sumado
Ö	Control funcionamiento adecuado
Ø	Control débil
∅	No existe control
Ř	Identificación de riesgos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

Elaborado por: Los autores



PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA



P.E.P.G

1/3

Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PROGRAMA GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

OBJETIVO: Identificar las áreas críticas del sistema de crédito y el sistema de cobranzas de la Cooperativa, proceder a la evaluación del control interno por componentes para posteriormente proceder a evaluar y clasificar el riesgo de auditoría.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Examinar los componentes del sistema de Crédito y Cobranzas y evaluar el control interno de los mismos.
- ❖ Determinar el enfoque del examen, detallando cada uno de los procedimientos de auditoría que se va a aplicar durante la fase de ejecución.
- ❖ Emitir el informe de control interno.



No.	Procedimientos	Referencia	Realizado
1	Por medio de la técnica de indagación al personal establezca las funciones del área de crédito y el área de cobranzas y sus debidas responsabilidades.	P.E.E.O	P.G.G.
2	Mediante la técnica de observación establezca la atención a los socios de la cooperativa.	P.E.O.A.	E.S.A.
3	Mediante la aplicación de un cuestionario integral, realice la evaluación de los cinco componentes del Control Interno de Auditoría por cada componente.	P.E.E.C.I	P.G.G.
4	Mediante la aplicación de un diagrama de flujo relieve el proceso de concesión de créditos.	P.E.D.F	P.G.G.
5	Por medio de la información obtenida analice y documente la matriz de calificación de riesgos, detallando los procedimientos a seguir en la etapa de ejecución.	P.E.E.R	E.S.A.
6	Elabore el reporte del control interno	P.E.R.C.I	P.G.G.



7	Establezca y ejecute el plan de muestreo para los componentes	P.E.P.M	E.S.A.
8	Elabore los papeles de trabajo de Auditoría por Componente a ser aplicados en la fase de ejecución	P.E.P.P.A	P.G.G
9	Efectué el memorándum de la planificación específica	P.E.M	P.G.G.



MEMORANDUM DE LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA



P.E.M

1/14

Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA MEMORANDUM

Motivo de la Auditoría:

La Auditoría de Gestión realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo al sistema de Crédito y Cobranzas durante el periodo comprendido entre el 01 de Enero de 2016 al 31 de Diciembre del mismo año, se realizará cumpliendo con los criterios y normas para el desarrollo de una auditoría, con la finalidad de determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones de la Cooperativa y también poder brindar una opinión profesional para la correcta toma de decisiones.

Objetivos de los Componentes:

Crédito:

- ❖ Realizar un análisis de los tipos de créditos que dirige y controla la Cooperativa.
- ❖ Examinar que los procedimientos estén de acuerdo al Manual de Créditos
- ❖ Verificar el cumplimiento de los montos de los indicadores trazados en el área de crédito
- ❖ Comprobar que los créditos que son otorgados cumplan con los estándares de las políticas de créditos impuestas por la Cooperativa



- ❖ Verificar que el sistema utilizado en el área de créditos cumpla con las necesidades de la Cooperativa.

Cobranzas:

- ❖ Evaluar los procedimientos utilizados por la Cooperativa con la finalidad que permitan la correcta recuperación de cartera
- ❖ Examinar que los índices de morosidad estén de acuerdo a los planteados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- ❖ Verificar que el proceso de recuperación de cartera sea desarrollado de acuerdo a las actividades establecidas

Resultados de la Evaluación del Control Interno

Resultados Componente Crédito

Tabla N.- 6 Resultados de la Evaluación del Control Interno Componente Crédito

COMPONENTES	NC	RANGO	NR	RANGO
AMBIENTE DE CONTROL	75 %	MODERADO	25%	MODERADO
EVALUACION DE RIESGOS	76%	ALTO	24%	BAJO
ACTIVIDADES DE CONTROL	84%	ALTO	16%	BAJO
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	83%	ALTO	17%	BAJO
SUPERVISION Y MONITOREO	77%	ALTO	13%	BAJO

Fuente: COSO III
Elaborado por: Los Autores



Resultados Componente Cobranzas

Tabla N.- 7 Resultados de la Evaluación del Control Interno Componente Cobranzas

COMPONENTES	NC	RANGO	NR	RANGO
AMBIENTE DE CONTROL	78 %	MODERADO	22%	MODERADO
EVALUACION DE RIESGOS	79%	ALTO	21%	BAJO
ACTIVIDADES DE CONTROL	91%	ALTO	9%	BAJO
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	85%	ALTO	15%	BAJO
SUPERVISION Y MONITOREO	78%	ALTO	22%	BAJO

Fuente: COSO III

Elaborado por: Los Autores



Matriz de Riesgos de la Planificación Específica

P.E.M

4/14

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA

COMPONENTE	RIESGO Y SU FUNDAMENTO		CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
	CONTROL	INHERENTE		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
Crédito	BAJO	BAJO			
	<ul style="list-style-type: none"> - No se entrega la información suficiente y oportuna a los socios para acceder a un crédito. - No se mantiene un desarrollo socioeconómico para todas las líneas de crédito según los lineamientos de la Cooperativa. - Existen ciertas deficiencias en el proceso de concesión de créditos - La atención al socio no es el adecuado de acuerdo a lo que está establecido en el POA. - Inadecuada reestructuración de las líneas de crédito. - No existe un adecuado control de créditos vencidos mediante llamadas telefónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de indicadores de gestión para medir el logro de sus metas y objetivos en los procesos de crédito y cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> - La cooperativa mide el cumplimiento de los objetivos de manera mensual. - La información se entrega de manera general a través de folletos o entrevistas con el personal de servicios. - La cooperativa cuenta con una estructura para todos los tipos de crédito según los lineamientos de la cooperativa. - El proceso de concesión de créditos se encuentra establecido en el manual de créditos. - La Cooperativa mide la satisfacción del socio de acuerdo a las 5 dimensiones evaluadas, como confianza, empatía, buen trato, seguridad y responsabilidad; y a través de un indicador donde mide la satisfacción del socio. - La cooperativa tiene activas todas sus líneas de crédito. - La cooperativa realiza procedimientos para recuperar la cartera vencida como lo establece el manual de créditos mediante la realización de llamadas telefónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corrobore que se entregó información suficiente y oportuna a los socios para acceder a un crédito. - Revise si se promueve la utilización de publicidad suficiente en todas las líneas de crédito. - Revise si el proceso para la concesión de créditos se realiza de manera eficiente. - Determine si el socio se encuentra satisfecho por el servicio prestado por el personal de créditos. - Verifique porque la cooperativa no gestiona de manera adecuada las líneas de crédito. - Verifique porque no cuentan con un reporte de manera detallada de llamadas telefónicas para créditos vencidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante la aplicación de indicadores de gestión determine valores obtenidos para analizar el proceso de crédito y la gestión de cartera en relación a las metas propuestas por la Cooperativa.



P.E.M
5/14

	BAJO	BAJO			
Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> - No se cumple con el índice de morosidad establecido en el POA. - Falta de notificaciones entregadas de créditos vencidos al abogado. - Mala planificación de las metas proyectadas de colocación. - La revisión de la documentación de la Cartera en Mora presenta irregularidades . - Ineficientes procedimientos de gestión de cartera. 		<ul style="list-style-type: none"> - El índice de morosidad es monitoreado permanentemente. - Según el Manual de Créditos se sigue un proceso para los créditos vencidos. - No cuenta con control clave. - Los requisitos para la cartera en mora son revisados, revisando que la documentación se encuentre completa. - Se ha constatado que los oficiales de crédito realizan varios procesos para Gestionar la Cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifique que se ha establecido medidas de control eficientes, para las notificaciones de créditos vencidos. - Verifique que se cumpla las metas proyectadas de colocación. - Verifique porque la carpeta de los socios no poseen la documentación completa para la revisión de la cartera en mora. - Verifique porque la cartera se intensifica a fin de mes, ya no cumple con los índices de morosidad establecidos según el reglamento de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifique porque no se cumple el índice de morosidad de manera mensual en función del POA ya que no se cumple con la meta planificada del 3.5%.



PLAN DE MUESTREO

La cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, será evaluada desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2016.

Las áreas de objeto de estudio de la auditoría a ser analizadas son:

Área de Crédito y Área de Cobranzas

Se pretende establecer el cumplimiento de los objetivos de dichas áreas en función con los principios de eficiencia, eficacia y economía.

❖ Área de Crédito

❖ Procedimiento de auditoría 1

Evalué mediante muestreo las solicitudes de crédito que se encuentren llenadas correctamente, firmadas y con sus respectivos respaldos, con el objetivo de verificar el cumplimiento de la documentación recibida por el socio, tanto de los socios deudores como de los garantes, procedimiento que se encuentra establecido en el manual de crédito.

❖ Población

La población o el universo para este procedimiento de auditoría son las solicitudes de crédito analizadas, para verificar el cumplimiento de la documentación recibida por el socio y que sean llenadas correctamente.

❖ Unidad de muestreo

La unidad de muestreo para este procedimiento son 40 solicitudes de crédito.

❖ Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se procedió a solicitar información y se evidenció mediante encuestas que en el período 2016 solamente un socio no tenía la documentación completa, el método aplicar en el procedimiento 1, es el muestreo no estadístico.



Procedimiento de auditoría 2

Analice que las carpetas de crédito cuenten con todos los requisitos para que un socio pueda acceder a un préstamo mediante el indicador de eficiencia que se aplicó para este procedimiento, como parte del proceso de Recepción de solicitud y documentos.

❖ Población

Para determinar la población se analizarán las carpetas que cumplan con todos los requisitos necesarios para acceder a un crédito en el periodo 2016.

❖ Unidad de Muestreo:

40 carpetas de socios que quieren a acceder a un crédito.

❖ Tamaño de la muestra:

Se utilizará el método de muestreo no estadístico, se aplicará el indicador de eficacia en función del número de carpetas de socios que quieren acceder a un crédito.

❖ Área de Cobranza

❖ Procedimiento de auditoría 1

Evalué el procedimiento de la Recuperación de la Cartera que se encuentra en Mora, de los créditos que se inician con el proceso judicial durante el año 2016, en función de la cartera determiné si se realizó una eficiente gestión.

❖ Población

Este procedimiento se evaluará mediante un indicador de gestión de las notificaciones entregadas a créditos vencidos por el abogado, durante el período 2016.



❖ **Unidad de muestreo**

50 carpetas de créditos que se encuentran en proceso judicial.

❖ **Tamaño de la muestra**

Se utilizará el método de muestreo no estadístico, donde se aplicara el indicador de notificaciones que se encuentran en proceso judicial en el período 2016.

❖ **Procedimiento de auditoría 2**

Se hará una revisión de los créditos que se encuentren en mora, se analizará la documentación presentada por los socios de esta cartera vencida

❖ **Población**

Se aplicará el indicador de documentación, para revisar que la información se encuentre completa en el año 2016.

❖ **Unidad de muestreo**

40 créditos en mora que fueron analizados.

❖ **Tamaño de la muestra**

Aplicaremos el muestreo no estadístico, mediante la utilización de un indicador de gestión en función al total de los créditos en mora que fueron revisados en el período 2016.



P.E.M

9/14

Equipo de Trabajo:

DENOMINACIÓN	RESPONSABLE
SUPERVISOR	ING.MONICA DUQUE
AUDITOR JEFE DE EQUIPO	PEDRO GUAMÁN
AUDITOR OPERATIVO	ESTAFANY SALAZAR

Cronograma de Trabajo:

CRONOGRAMA DE DÍAS PRESUPUESTADOS	
PROCESO	DÍAS
Planificación Preliminar	60
Planificación Específica	60
Ejecución	100
Comunicación de Resultados	20
TOTAL	240



Indicadores de Gestión de la Cooperativa Jardín Azuayo en la Provincia del Azuay:

La Cooperativa no cuenta con Indicadores de Gestión propios, por lo que el Equipo de Auditoría ha visto necesario plantear indicadores de gestión, que serán objeto de estudio en la etapa de Ejecución, con más profundidad.

Indicador de calidad:

$$\text{Indicador de Satisfacción del Socio} = \frac{\text{Satisfacción obtenida por el socio}}{\text{Satisfacción de socio planificada}}$$

Indicadores de eficacia:

Indicador de Solicitud de Crédito

$$= \frac{\text{Número de solicitudes llenadas correctamente por el socio}}{\text{Número de solicitudes revisadas}}$$

Indicador de Socios que cumplen los requisitos para un crédito

$$= \frac{\text{Número de socios que cumplen con los requisitos}}{\text{Número de socios analizados}}$$

$$\text{Indicador de Documentación} = \frac{\text{Créditos en mora con documentación completa}}{\text{Créditos en mora revisados}}$$



P.E.M

11/14

$$\text{Cumplimiento de Recuperación de Cartera} = \frac{\text{Créditos Pendientes de Cobro}}{\text{Créditos Otorgados}}$$

$$\text{Cumplimiento de Notificaciones Entregadas} = \frac{\text{Notificaciones Entregadas a Créditos Vencidos por el Abogado}}{\text{Muestra de Créditos Vencidos}}$$

Indicador de concentración de los créditos

$$\text{Concentración de los créditos} = \frac{\text{Credito Mayor Monto (consumo)}}{\text{Total de Créditos}}$$

Indicadores de eficiencia:

$$\text{Cumplimiento de Requisitos} = \frac{\text{Créditos que cumplen con los requisitos}}{\text{Muestra de Créditos Analizados}}$$

$$\text{Créditos Colocados} = \frac{\text{Monto Total de Créditos Colocados}}{\text{Número Total de Empleados}}$$

$$\text{Empleados de Créditos} = \frac{\text{Número de Empleados de Créditos}}{\text{Nº Empleados de la Cooperativa Jardín Azuayo}}$$



PROCEDIMIENTOS BASADOS EN PRUEBAS DE AUDITORÍA

Entidad:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	Alcance:	1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016		
Provincia:	Azuay	Audidores:	Pedro Guamán Estefany Salazar		
Componente: Crédito					
Objetivo General del Componente: Alcanzar la eficiencia en la gestión de créditos y cumplir con las políticas de la normativa que la cooperativa cuenta					
No.	Procedimientos	Realizado	Utilizado	Fecha	Ref: P/T
	Basados en Pruebas de Cumplimiento				
1	Corrobore que se entrego información suficiente y oportuna a los socios para acceder a un crédito.	E.S.A	7	01/06/2018	E.E.I.C
2	Revise si se promueve la utilización de publicidad suficiente en todas las líneas de crédito	P.G.G	8	08/06/2018	E.E.T.C
3	Revise si el proceso para la concesión de crédito se realiza de manera eficiente	E.S.A	7	15/06/2018	E.P.C.C
4	Determne si el socio se encuentra satisfecho por el servicio prestado por el personal de créditos	P.G.G	6	21/06/2018	E.S.S
5	Verifique porque la cooperativa no gestiona de manera adecuada las líneas de crédito	P.G.G	5	26/06/2018	E.R.L.C
6	Verifique porque no cuentan con un reporte de manera detallada de llamadas telefónicas para créditos vencidos.	E.S.A	8	04/07/2018	E.R.L.T



P.E.M
13/14

Basados en Pruebas de Sustantivas					
7	Mediante la aplicación de indicadores de gestión determine valores obtenidos para analizar el proceso de crédito y la gestión de cartera en relación a las metas propuestas por la Cooperativa.	P.G.G	10	14/07/2018	E.I.G
TOTAL DE DÍAS ASIGNADOS AL PROGRAMA			51		

PROCEDIMIENTOS BASADOS EN PRUEBAS DE AUDITORÍA

Entidad:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	Alcance:	1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016
Provincia:	Azuay	Audidores:	Pedro Guamán Estefany Salazar
Componente: Cobranzas			
Objetivo General del Componente: Realizar con eficiencia los procesos de gestionamiento de cartera cumpliendo las normativas y políticas que tiene la cooperativa.			

No.	Procedimientos	Realizado	Utilizado	Fecha	Ref: P/T
Basados en Pruebas de Cumplimiento					
1	Verifique que se ha establecido medidas de control eficientes, para las notificaciones de créditos vencidos.	P.G.G	10	16/07/2018	E.F.N.E.A
2	Verifique que se cumpla las metas proyectadas de colocación.	E.S.A	10	26/07/2018	E.A.C.M.P
3	Verifique porque la carpeta de los socios no posee la documentación completa para la revisión de la cartera en mora.	P.G.G	8	03/08/2018	E.R.R.C.M



4	Verifique porque la cartera se intensifica a fin de mes, ya no cumple con los índices de morosidad establecidos según el reglamento de créditos.	E.S.A	7	10/08/2018	E.P.G.C.
	Basados en Pruebas de Sustantivas				
5	Verifique porque no se cumple el índice de morosidad de manera mensual en función del POA ya que no se cumple con la meta planificada del 3.5%.	P.G.G	12	22/08/2018	E.V.I.M
TOTAL DE DÍAS ASIGNADOS AL PROGRAMA			47		



3.3. Ejecución

En esta fase se evalúa el área de Crédito y el área de Cobranzas de la Cooperativa con el fin de obtener evidencia suficiente que permita sustentar el informe de auditoría.

Tabla N.- 8 Marcas de Auditoría Ejecución

MARCA	SIGNIFICADO
√	Revisado
¥	Indagado
€	Sumado
*	Observado
‡	No observado
¢	Cálculo

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

Elaborado por: Los autores

PROGRAMA GENERAL PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

				<p>E.P.G.</p> <p>1/4</p>	
PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN					
Entidad:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	Alcance:	1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016		
Provincia:	Azuay	Auditores:	Pedro Guamán Estefany Salazar		
Componente: Crédito					
Objetivo General del Componente: Alcanzar la eficiencia en la gestión de créditos y cumplir con las políticas de la normativa que la cooperativa cuenta					
No.	Procedimientos	Realizado	Utilizado	Fecha	Ref: P/T
	Basados en Pruebas de Cumplimiento				
1	Corrobore que se entrego información suficiente y oportuna a los socios para acceder a un crédito.	E.S.A	7	01/06/2018	E.E.I.C
2	Revise si se promueve la utilización de publicidad suficiente en todas las líneas de crédito	P.G.G	8	08/06/2018	E.E.T.C
3	Revise si el proceso para la concesión de crédito se realiza de manera eficiente	E.S.A	7	15/06/2018	E.P.C.C
4	Determine si el socio se encuentra satisfecho por el servicio prestado por el personal de créditos	P.G.G	6	21/06/2018	E.S.S
5	Verifique porque la cooperativa no gestiona de manera adecuada las líneas de crédito	P.G.G	5	26/06/2018	E.R.L.C
6	Verifique porque no cuentan con un reporte de manera detallada de llamadas telefónicas para créditos vencidos.	E.S.A	8	04/07/2018	E.R.L.T



E.P.G.

2/4

	Basados en Pruebas de Sustantivas				
7	Mediante la aplicación de indicadores de gestión determine valores obtenidos para analizar el proceso de crédito y la gestión de cartera en relación a las metas propuestas por la Cooperativa.	P.G.G	10	14/07/2018	E.I.G
TOTAL DE DÍAS ASIGNADOS AL PROGRAMA			51		

E.P.G.

3/4



PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN

Entidad:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	Alcance:	1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016
Provincia:	Azuay	Auditores:	Pedro Guamán Estefany Salazar
Componente: Cobranzas			
Objetivo General del Componente: Realizar con eficiencia los procesos de gestionamiento de cartera cumpliendo las normativas y políticas que tiene la cooperativa.			

No.	Procedimientos	Realizado	Utilizado	Fecha	Ref: P/T
	Basados en Pruebas de Cumplimiento				
1	Verifique que se ha establecido medidas de control eficientes, para las notificaciones de créditos vencidos.	P.G.G	10	16/07/2018	E.F.N.E. A
2	Verifique que se cumpla las metas proyectadas de colocación.	E.S.A	10	26/07/2018	E.A.C.M. P
3	Verifique porque la carpeta de los socios no posee la documentación completa para la revisión de la cartera en mora.	P.G.G	8	03/08/2018	E.R.R.C. M
4	Verifique porque la cartera se intensifica a fin de mes, ya no cumple con los índices de morosidad establecidos según el reglamento de créditos.	E.S.A	7	10/08/2018	E.P.G.C.



E.P.G.

4/4

	Basados en Pruebas de Sustantivas				
5	Verifique porque no se cumple el índice de morosidad de manera mensual en función del POA ya que no se cumple con la meta planificada del 3.5%.	P.G.G	12	22/08/2018	E.V.I.M
TOTAL DE DÍAS ASIGNADOS AL PROGRAMA			47		



HOJA DE HALLAZGOS

		E.H.H 1/2
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO		
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.		
Período: Del 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2016		
EJECUCIÓN HOJA DE HALLAZGOS		
<p>Los hallazgos determinados en el Proceso de Auditoría de Gestión son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. No se cumplió el objetivo de la atención al socio2. No se cumplió el índice de morosidad3. Los créditos en mora no contaron con toda la documentación completa4. Falta de crecimiento de la Cartera de Crédito5. La cooperativa presentó niveles de aglomeración de los créditos6. No se utiliza los medios que contó la cooperativa para la calificación de satisfacción del socio7. Irregularidades en la documentación presentada por algunos de los socios que obtuvieron créditos.8. No se cumplió la norma que a los 90 días de vencimiento el crédito tendría que ser transmitido al Dpto. Legal9. Los medios de gestión de cobro- entrega de notificaciones a créditos que maneja la cooperativa no se cumplieron en su totalidad		



E.H.H

2/2

10. En la cooperativa se encontró que en algunos casos, los créditos que se otorgan a los socios no tienen relación con la actividad a la que se dedican o para el cual se solicitó el crédito. (No Conformidad).

Los comentarios, conclusiones y recomendaciones de los hallazgos se encuentran detallados en el Informe de Auditoría de Gestión. (Anexo 35)



3.4 Comunicación de Resultados



Comunicación de Resultados Provisionales

OFICIO N.- 002

Cuenca, 06 de Octubre de 2018

Estimado

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

De mis consideraciones.-

La firma de Auditoría Consultores y Auditores adjunta al presente oficio, los resultados provisionales de la Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Provincia del Azuay Periodo 2016 que se realizó mediante oficio de fecha 13 de diciembre de 2017, en circunstancia que exista desacuerdos con los resultados, la gerencia responderá por escrito los sustentos a los comentarios realizados por la firma de Auditoría.

Atentamente,

Ing. Mónica Duque

SUPERVISOR DE AUDITORÍA CONSULTORES Y AUDITORES



Convocatoria a la lectura del borrador del Informe de Auditoría de Gestión

OFICIO N.- 003

Cuenca 13 de Octubre de 2018

Estimado

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

De mis consideraciones.-

La firma de Auditoría Consultores y Auditores convoca a usted a la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Provincia del Azuay Periodo 2016 realizada mediante la orden de fecha 13 de diciembre de 2017.

La lectura del borrador del informe se realizará el día 15 de Octubre de 2018 a las 15h00 en la agencia coordinadora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ubicada en la calle Benigno Malo entre Gran Colombia y Simón Bolívar. Dado el caso de no poder asistir, le solicitamos enviar una persona en su representación y remitir por escrito los nombres, apellidos y número de cédula de su representante.

Atentamente,

Ing. Mónica Duque

SUPERVISOR DE AUDITORÍA CONSULTORES Y AUDITORES



**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE
GESTIÓN AL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, PROVINCIA DEL AZUAY PERIODO 2016**

En la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, a los quince días de Octubre de dos mil dieciocho, a las quince horas, se reúnen en la agencia coordinadora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo la Ing. Mónica Duque, Supervisor de la firma de Auditoría Consultores y Auditores y funcionarios de la Cooperativa, para dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Provincia del Azuay Periodo 2016 realizada mediante la orden de fecha 13 de diciembre de 2017.

A continuación se procedió a la lectura del borrador del informe recalcando los resultados que arrojó la Auditoría de Gestión.

Como constancia de la realización de la Conferencia final, las personas asistentes suscriben al final de esta acta:



ASISTENTES	FIRMA
Gerente General	
Coordinador de Oficina centro	
Jefe de Operaciones y Procedimientos	
Jefe de Crédito Oficina centro	
Auditor Interno	
Director de Talento Humano	
Jefe de Planta del Dpto. EDUCOPE	

Atentamente,

Ing. Mónica Duque

SUPERVISOR DE AUDITORÍA CONSULTORES Y AUDITORES

Los resultados de la presente Auditoría constan en el Informe Final, en el cual se detalla los hallazgos encontrados (Anexo 35).



CAPITULO IV: Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

La Auditoría de Gestión es una herramienta que ayuda a todas las entidades a mejorar las actividades y procesos que realiza, encaminándolos a la consecución de objetivos, el proceso en la Auditoría de Gestión aplicado al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Jardín Azuayo, provincia del Azuayo para el período 2016 permitió determinar lo siguiente:

Los socios no se sienten satisfechos con la atención recibida por parte del personal de crédito, su calificación de 80% de satisfacción está por debajo del objetivo planteado que fue del 95%.

No se elaboró un plan de capacitación para el personal en el periodo 2016.

También se pudo verificar que la cooperativa no cumple con el índice de morosidad establecido en el POA, que es del 3,5%, obteniendo un parámetro para el año 2016 del 4,46%, aumentando el riesgo de recuperación de cartera.

Se pudo revisar algunas de las carpetas de crédito, en donde se evidencio que las mismas no tienen la documentación completa para la otorgación de un préstamo, ocasionando el riesgo de que estos créditos lleguen a caer en mora.

RECOMENDACIONES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con un Plan Operativo Anual, el mismo que es un instrumento de la administración ya que en este documento se encuentran trazados los objetivos que la institución desea alcanzar así como los procedimientos y funciones que debe seguir cada empleado, por lo tanto la cooperativa debe realizar un seguimiento del cumplimiento de este plan.



La cooperativa no cuenta con un plan de identificación, mitigación y tratamiento de los riesgos, es por eso que debe diseñar mecanismos para controlarlos.

Es necesario emplear un Plan de capacitación a los empleados de forma periódica, para que los mismos puedan cumplir con sus actividades de manera eficiente, reduciendo el riesgo de error por talento humano en el desarrollo de las actividades de la cooperativa.

Se deberían emplear indicadores de gestión para cada área de la Cooperativa, ya que la entidad cuenta con estos parámetros pero de manera general, los mismos que con su aplicación ayudarán a medir el nivel de cumplimiento de las operaciones; y a su vez de ser el caso se tomen las medidas correctivas oportunas.

Que se tomen en consideración las recomendaciones propuestas con los hallazgos encontrados y conclusiones establecidas con la finalidad de que la cooperativa, puedan cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos con eficacia, eficiencia y economía.

Formular un plan de gestión de cartera preventiva dentro del área de cobranzas para así incentivar al pago puntual de obligaciones a los socios.

Se recomienda monitorear constantemente las actividades de los Componentes examinados y supervisar el cumplimiento de dichas recomendaciones establecidas, con el fin de que las mejoras sean de beneficio para la Cooperativa.

Se recomienda a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas realizar proyectos investigativos con el objetivo de que los estudiantes puedan tener una formación más práctica y apliquen lo aprendido en las aulas de clase.

Finalmente, a la Universidad de Cuenca se recomienda adquirir más convenios con empresas tanto públicas como privadas para que los estudiantes puedan realizar sus investigaciones contando con una completa información.



Bibliografía

Armas, R., & Cáceres, M. . (2008). *Auditoria de Gestion: conceptos y metodos*. La Habana, Cuba: Felix Varela.

Asamblea Nacional . (14 de Abril de 2011). LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO Y SOLIDARIO. Registro Oficial 444 del 10 de Mayo del 2011.

Asamblea Nacional . (02 de Septiembre de 2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Registro Oficial Suplemento 332 del 12 de Septiembre de 2014.

Congreso Nacional. (29 de Mayo de 2002). Ley Organica de la Contraloria General del Estado. Registro Oficial Suplemento 595 de 12 de Junio de 2002.

Contralor General del Estado. (22 de Noviembre de 2001). MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Y ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO SOMETIDOS A SU CONTROL. Registro Oficial 469 del 07 de diciembre del 2001.

Contralor General del Estado. (27 de Agosto de 2001). MANUAL DE AUDITORÍA FINANCIERA GUBERNAMENTAL. Registro Oficial 407 del 07 de septiembre del 2001.

Contralor General del Estado. (02 de Diciembre de 2011). Guía metodológica para auditoría de gestión. Registro Oficial Suplemento 600 del 20 de Diciembre del 2011.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (Octubre de 2014). Plan Estrategico Social y Financiero 2014-2018. Cuenca, Azuay, Ecuador: C. E. EDUCOPE, Ed.



- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2016). Jardín Azuayo hace su historia en la Atenas del Ecuador. *Sembrando Esperanza Revista Informativa*, 22.
- COSO III. (Mayo de 2013). Obtenido de Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Cubero, T. (2009). Manual Específico de Auditoría de Gestión. Cuenca, Ecuador.
- F. Collao y otros. (2009). *Planificación estratégica empresarial*. Bogotá: Palao editores.
- Federación Internacional de Contadores. (15 de Octubre de 2013). NIA 500: Evidencia de Auditoría. España: ICJCE.
- Federación Internacional de Contadores. (15 de Octubre de 2013). NIA 530: Muestreo en la Auditoría y Otros Procedimientos de Pruebas Selectivas. España: ICJCE.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica Segunda Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gerencie.com. (26 de agosto de 2012). *www.gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html>
- Grijalva, W. M. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogram.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (22 de Marzo de 2017). NORMA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO, CALIFICACIÓN DE ACTIVOS DE RIESGO Y CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS Y CAJAS CENTRALES. Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 Septiembre de 2014.



La Gran Enciclopedia Economica. (2006). *www.economia48.com*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/credito/credito.htm>

Madariaga, J. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. España: Ediciones Deusto.

Maldonado, M. (2001). *Auditoría de Gestión*. Quito: Sistema Docutech.

Pérez, C. M. (18 de Noviembre de 2003). Los Indicadores de gestión. Obtenido de <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

Sloose, C. (1991). *Auditoría un nuevo enfoque empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Julio de 2015). *Análisis de riesgo de crédito del Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de www.seps.gob.ec: <http://www.seps.gob.ec/interna-npe?2601>



Anexos



Anexos Planificación Preliminar

Anexo 1: Oficios

		<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">P.P.O 1/8</div>
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO		
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.		
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016		
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR OFICIOS		
OFICIO N.- 001		
<p>Cuenca, 13 de Diciembre de 2017</p> <p>Estimado</p> <p>Ing. Juan Carlos Urgilés Martínez</p> <p>GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO</p> <p>De mis consideraciones:</p> <p>Reciba un cordial saludo de parte de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Cuenca, Pedro Luis Guamán García y Estefany Carolina Salazar Armas, el motivo de la presente es para que se sirva autorizar el desarrollo del proyecto integrador previo a la obtención del título de Contador Público y Auditor en la institución que tan acertadamente dirige.</p>		



P.P.O
2/8

Ya que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una institución con un alto prestigio, sería para nosotros un honor poder aplicar nuestro tema de proyecto “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, PROVINCIA DEL AZUAY PERIODO 2016”, aplicado a la agencia coordinadora de la cooperativa, ubicada en la ciudad de Cuenca.

Agradeciéndole la atención a la presente, y deseándole total éxitos en sus funciones, nos despedimos.

Atentamente,

Pedro Luis Guamán García
C.I. 0105873962

Estefany Carolina Salazar Armas
C.I. 1003899935



OFICIO N.- 002

Cuenca, 02 de Enero de 2018

Estimado

Ing. Juan Carlos Urgilés Martínez

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo, el motivo de la presente es para darle a conocer el inicio de la auditoría de gestión al sistema de crédito y al sistema de cobranzas de la Cooperativa que tan acertadamente dirige, nuestro equipo de trabajo está conformado por las siguientes personas:

DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	DÍAS/HOMBRE
JEFE DE EQUIPO	PEDRO GUAMÁN	160
AUDITOR OPERATIVO	ESTEFANY SALAZAR	80
	TOTAL:	240



Se procederá a ejecutar las fases de auditoría, con el objeto de emitir el informe de auditoría con sus respectivas recomendaciones y conclusiones en una fecha aproximada de 240 días, solicitamos de una gentil manera se informe a la persona encargada de la agencia coordinadora, para su total colaboración con la información que sea de total pertinencia para el desarrollo de la auditoría.

Agradeciéndole la atención a la presente, y deseándole total éxitos en sus funciones, me despido.

Atentamente,

Ing. Mónica Duque Rodríguez

SUPERVISOR DE AUDITORÍA CONSULTORES Y AUDITORES



OFICIO N.- 003

Cuenca, 04 de Enero de 2018

Estimado

Ingeniero

Juan Pablo Sánchez Loor

COORDINADOR DE OFICINA CUENCA CENTRO COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo, el motivo de la presente es para que se sirva autorizar la visita de mi persona, Pedro Luis Guamán García y Estefany Carolina Salazar Armas, auditor operativo de nuestra firma, a las instalaciones de la oficina centro de la Cooperativa, con el fin de obtener un conocimiento general acerca del funcionamiento de la institución que permitirá la realización de la Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y al Sistema de Cobranzas de la misma.

La visita está prevista para el día 25 de enero a las 15h00, solicitamos cordialmente en caso de ser aprobada la petición se proceda a realizar los trámites necesarios que permitan total apertura de los auditores.



Agradeciéndole la atención a la presente, y deseándole total éxitos en sus funciones, me despido.

Atentamente,

Pedro Luis Guamán García
JEFE DE EQUIPO CONSULTORES Y AUDITORES



OFICIO N.- 004

Cuenca, 04 de Enero de 2018

Estimada

Economista

Rosa Elena Barragan Landy

JEFE DE OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo de la firma de auditoría “Consultores y Auditores”, el motivo de la presente es para solicitarle cordialmente nos ayude con la entrega de la normativa interna externa de la Cooperativa, con el fin de aplicar la etapa de Planificación Preliminar para la ejecución de la Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y al Sistema de Cobranzas de esta prestigiosa institución.

La entrega está prevista para el día 15 de enero a las 15h00, a la entrevista acudiremos mi persona y la Srta. Estefany Carolina Salazar Armas, Auditora Operativa de nuestra firma.



P.P.O
8/8



Agradeciéndole la atención a la presente, y deseándole total éxitos en sus funciones, me despido.

Atentamente,

Pedro Luis Guamán García
JEFE DE EQUIPO CONSULTORES Y AUDITORES

Anexo 2: Plan Estratégico de la Cooperativa

		<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">P.P.P.E 1/4</div>
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO		
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.		
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016		
PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA		
Misión “Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenible”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)		
Visión “Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en calidad, cercanía y servicio”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)		
Principales Valores Corporativos que nos orientan:		

Transparencia:

Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar la gestión, desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento.

Integridad:

Mantener un comportamiento probo y con integridad de pensamiento, sentimiento y actuación interna y externamente.

Confianza:

Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza con los socios y comunidad han depositado en la cooperativa.

Compromiso:

Apropiarnos, empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y la comunidad.

Responsabilidad:

Actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, en conformidad a los códigos de conducta y políticas establecidas en la cooperativa.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015



Mercado Objetivo

El factor clave de la Cooperativa Jardín Azuayo son sus socios, por ello se plantea realizar un trabajo intensivo hacia todos ellos, pero con especial atención en los siguientes segmentos:

- ❖ Las Organizaciones Productivas Rurales y Urbanas.
- ❖ Familias.
- ❖ Jóvenes.
- ❖ Pequeños Comerciantes.
- ❖ Productores Agrícolas y Ganaderos.
- ❖ PYMES.
- ❖ Artesanos.
- ❖ Migrantes, Jubilados, Empleados públicos y privados, Transportistas.
- ❖ Otros sectores productivos.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

Perspectivas Estratégicas 2014-2018

Aprendizaje y talento humano

- ❖ Capacitaciones anuales.
- ❖ Mejora de competencias.
- ❖ Clima laboral.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

Procesos internos

- ❖ Desarrollo tecnológico
- ❖ Gestión de procesos y control
- ❖ Mejoramiento de proceso

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)



Socios, Clientes y Comunidad

- ❖ Calidad de servicio
- ❖ Cobertura
- ❖ Satisfacción de socios
- ❖ Fortalecimiento EPS

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

Financiera

- ❖ Solvencia
- ❖ Calidad de cartera
- ❖ Productiva
- ❖ Eficiencia

(Cooperativa de Ahorro y Credito Jardín Azuayo, 2015)

Anexo 3: Normativa de la Cooperativa

P.P.N

1/6



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

NORMATIVA DE LA COOPERATIVA

Estructura de la Normativa Interna

NORMATIVA INTERNA
Plan Estratégico 2014-2018
Estatuto Social
Reglamento Interno
Manual Orgánico Funcional
Reglamento Interno de Trabajo
Código de Ética
Manual de Gestión de Procesos
Manual de Riesgo Tecnológico

Revisión de manera general del Reglamento Interno

Requisito para ser contratado:

Art 7.- Requisito para ser contratado como trabajador:

h) Al final de periodo de prueba, el personal contratado debe demostrar sus conocimientos y destrezas para el desempeño adecuado de sus funciones por las que ha sido contratado,



a través de una evaluación realizada por Recursos Humanos. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 46)

Sobre la asistencia del trabajo

Art 12.- Todo el personal contratado de la Cooperativa tiene la obligación de asistir con puntualidad al trabajo para iniciar sus labores en la oficina o departamento en el que preste sus servicios dentro del horario aprobado, debiendo registrar su asistencia en la forma que la cooperativa establezca para el caso. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 47)

Jornadas y horarios de trabajo:

“Art 31.- La cooperativa, y de acuerdo a sus necesidades, sin disminuir de categoría ni remuneración a un trabajador, previo su consentimiento, podrá asignarle tareas de las que venía desempeñando”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 48)

Art 32.- Ya sea para efectos de capacitación, experiencia, y otras necesidades de la organización, la Cooperativa podrá en cualquier tiempo, previo consentimiento del personal involucrado, modificar la distribución de labores entre el personal, tomando en cuenta su rendimiento y las necesidades de la misma. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 49)

Sobre capacitación:

“Art 49.- La Cooperativa promueve el desarrollo intelectual de todo el personal, para el desempeño de sus funciones. Por ello, promueve la capacitación, el entrenamiento de sus trabajadores y desarrolla acciones y programas con ese fin”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 50)

Art 50.- Los trabajadores deben participar en los programas de capacitación o entrenamiento para los que sean seleccionados. La negativa injustificada significara una amonestación escrita u otra sanción determinada en este reglamento interno de Trabajo. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002)



Art 53.- La definición de las necesidades tiene tres niveles, el individual particular, el institucional y las necesidades inherentes a la función a desempeñar. Los trabajadores deben manifestar y hacer sugerencias a Recursos Humanos sobre las necesidades de capacitación que correspondan a los dos últimos niveles. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 51)

Aspecto de interrelaciones:

“a) Cumplir las instrucciones de su coordinador inmediato superior en el marco de sus funciones específicas y otras que le fueran asignadas”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 55)

Aspecto normativo institucional:

“c) Respetar y cumplir todos los reglamentos y todas las normas vigentes y futuras de la Cooperativa, y especialmente las que tienen directa relación con la labor desempeñada”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 56)

Cumplimiento de las funciones desempeñadas:

“a) Toda transacción debe ser registrada en el sistema informático oportuna y eficazmente”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 57)

De las sanciones:

“**Art. 65.-** Para el caso de infracción del presente Reglamento, establécense las siguientes sanciones”: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 58)

Art 66.- Amonestación Verbal: Llamada de atención efectuada personalmente al trabajador en caso de faltas leves, sin que quede constancia en su historial laboral. La realizará el coordinador inmediato o cualquier instancia administrativa superior. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 58)

Art 67.- Amonestación Escrita. Llamada de atención formal con nota escrita y expresa que se hace al trabajador sobre las faltas cometidas, cuya copia debe pasar a su expediente o archivo de antecedentes personales. Lo hará el Comité de Disciplina.



Art 68.- Multa. Podrán ser sancionados con multa quienes hubieren infringido las obligaciones establecidas para los trabajadores, o reincidieren en cualquiera de las disposiciones determinadas en los dos artículos anteriores o hubiere culpa leve. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 58)

“Art 69.- Destitución previo tramite de visto bueno. Culminación de la relación laboral, por causas fundadas y previas el trámite de ley”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 58)

Art 70.- Las causales de la amonestación verbal son las siguientes:

- a) Por negligencia en el cumplimiento de los deberes inherentes al cargo.
- b) Por falta de atención o cortesía con el público. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 58)

Art 71.- La amonestación escrita se impondrá en los siguientes casos:

- a) Por reincidencia escrita en faltas leves que hubiesen merecido amonestaciones verbales por parte del Coordinador pertinente o cualquier instancia administrativa superior”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 58)

Art 72.- Son causales de multas:

- g) Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos y normativa interna.
- e) Por ineptitud manifiesta del trabajador, respeto de la ocupación o labor para lo cual se comprometió. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2002, pág. 58)

Reglamento Interno de Seguimiento y Recuperación de Cartera

“Art. 79.- Son instrumentos de seguimiento de cartera los determinados en los planes de contingencia de crédito establecidos por el departamento de Riesgos”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2007)



Art 81.- A los socios de ser posible se les notificará de manera preventiva, días antes del vencimiento de sus obligaciones mediante mensajería celular, sin embargo al socio que no pague oportunamente los créditos se les notificará de la siguiente manera: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2007)

Gráfico N.- 7: Mecanismo de Notificación de Plazo de Mora

MECANISMO DE NOTIFICACIÓN DE PLAZO DE MORA		
Vía mensaje celular/ correo electronico a deudor	de 1 a 2 días	Definido por el Consejo de Administración
Telefónica a deudor o garante si el socio no contesta	De 3 a 8 días	Definido por el Consejo de Administración
Escrita al deudor	de 9 a 15 días	Definido por el Consejo de Administración
Escrita a deudor y garantes	de 16 a 30 días	Definido por el Consejo de Administración
Aviso de demanda	desde 31 hasta 60 días	Definido por el Consejo de Administración

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2007

Art. 82.- Si a los 90 días de morosidad para los créditos de consumo y microcréditos y a los 180 días de morosidad para los créditos comerciales no hay resultados positivos, se declarará la deuda de plazo vencido y se procederá al cobro por la vía judicial, sin perjuicio de los casos cuya morosidad se justifique y se llegue a acuerdos de pago. Cuando no haya acuerdo de pago ni demandas judiciales a los 100 días de vencido el crédito, para los créditos de consumo y microcréditos y a los 360 días para los créditos comerciales, el Coordinador de oficina responderá por la omisión de este proceso, sujetándose a las sanciones estipuladas en el Reglamento Interno de Trabajo. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2007)

Art. 83.- Si las circunstancias del crédito así lo ameriten, el Coordinador de la Oficina iniciara el proceso judicial sin considerar el plazo establecido en el artículo anterior”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2007)



P.P.N

6/6

Art. 84.- Se podrá evitar las notificaciones y las demandas si el socio justifica la morosidad hasta cinco días después del vencimiento y llega a acuerdos de pago o mediante constancia escrita firmada por el deudor y el Coordinador de oficina o su delegado. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2007)

Art. 85.- Si los créditos tienen como garantías Certificados de Depósitos a plazo fijo en la cooperativa, el Coordinador de Oficina declarará la deuda de plazo vencido dentro de los primeros 15 días de mora, y procederá a hacer efectiva la garantía. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2007)

Anexo 4: Informe de visitas a las Instalaciones

		P.P.I.V 1/2
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO		
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.		
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016		
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR INFORME DE VISITAS		
<p>El informe de visitas fue levantado en la agencia coordinadora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ubicada en la calle Benigno Malo entre Gran Colombia y Simón Bolívar en el Cantón Cuenca.</p> <p>Su matriz está ubicada en el Cantón Paute en la calle Bolívar 7-15</p> <p>Horario de atención</p> <p>El horario de atención en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, agencia coordinadora es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Caja <p>De lunes a viernes de 08h15 a 18h00 Sábados de 08h30 a 12h30</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Crédito <p>De lunes a viernes de 08h30 a 12h30</p>		
INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO		
<p>En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo cuenta con 44 oficinas en el país, estas oficinas están ubicadas en los principales cantones de cada provincia.</p>		



En la agencia coordinadora cuenta con su edificación propia, y en la primera planta se encuentra lo siguiente: Información de los socios, seis cajas, ocho módulos de servicios y el departamento de gestión operativa. La segunda planta cuenta con las siguientes áreas: Cuatro módulos de crédito, un educador cooperativo, una sala de reuniones, dos módulos de recuperación de cartera y el área de coordinación de oficina. Adicionalmente, en la parte frontal de la cooperativa se encuentran ubicados dos cajeros automáticos.

RECURSOS UTILIZADOS POR LA COOPERATIVA

La principal actividad económica de la cooperativa Jardín Azuayo es la captación y colocación de recursos financieros, esta supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, es una de las principales cooperativas a nivel nacional, y cuenta en la oficina coordinadora con 35 servidores y en el área de crédito trabajan 10 personas.

En conclusión con la visita realizada a la agencia coordinadora hemos recopilado información que va a ser de gran utilidad en el proceso de auditoría, nos ha permitido tener un conocimiento tanto de las áreas físicas de la cooperativa, así como de la administración de la misma, mediante este informe el equipo de auditoría emitirá un criterio acerca de las actividades principales y procesos que la cooperativa realiza especialmente en el área de crédito y en el área de cobranzas.

Anexo 5: Servicios que ofrece la Cooperativa

		P.P.S.E 1/3
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO		
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.		
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016		
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR SERVICIOS QUE OFRECE LA ENTIDAD		
<p>La Cooperativa de Ahorro Jardín Azuayo con el fin de satisfacer todas las necesidades de sus socios cuenta con los siguientes servicios:</p> <p>Servicios Cooperativos de Ahorros</p> <p>Ahorro a la vista.- Es el dinero que ingresa y se controla a partir de una cuenta de ahorros. Su principal característica es la disponibilidad de ese dinero en cualquier momento. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)</p> <p>Mi alcancía segura.- El servicio de alcancía segura consiste en hacer depósitos fijos de cualquier cantidad por un plazo definido hasta acumular un monto deseado. De uno a cinco años Jardín Azuayo paga el 8% de interés y para más de cinco años la tasa de interés sube al 8.5%. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)</p> <p>“Certificado de depósito.- Es un ahorro a plazo fijo por el cual se da el pago de una tasa de interés que depende del plazo. A mayor plazo, mayor tasa”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)</p> <p>Servicios Cooperativos de Crédito</p> <p>Crédito ordinario.- Es un crédito que necesita un ahorro previo equivalente al 3.33% del monto a solicitar, durante un mes. El plazo es hasta siete años con una tasa del 12.77% anual y el monto será de acuerdo a las políticas de la Cooperativa. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)</p>		



Crédito sin ahorro.- Es un crédito que no requiere de ahorro previo. El plazo es hasta siete años con una tasa del 15% anual y el monto será de acuerdo a las políticas de la Cooperativa. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)

Crédito Emergente.- Es un crédito otorgado a socios personas naturales. Los fondos otorgados son para salud, educación o calamidad comprobada. El plazo es hasta 18 meses con una tasa del 11.22% anual y un monto hasta \$1500 dólares. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)

Otros Servicios

“Asesoría al migrante.- Los socios de la cooperativa pueden enviar y recibir giros desde EEUU, España e Italia y alas diferentes ciudades del Ecuador”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)

“Tarjetas de débito.- Es el servicio de retiro de dinero y consultas de saldos mediante tarjeta de débito en cajeros de la Cooperativa, miembros de RTC y BANRED”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)

“Pago de sueldos a empleados.- La cooperativa Jardín Azuayo facilita el pago de nómina del personal por medio de un convenio para el pago de sueldos a empleados”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)

Servicio de pago interbancario.- Es un servicio que presta la Cooperativa para que los empleados públicos, privados y proveedores del estado puedan cobrar sus valores a través de su cuenta de ahorros en la Cooperativa. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)

“Transferencias bancarias.- Las transferencias a otras instituciones financieras pueden realizar mediante: ventanilla o página web transaccional”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)



Recaudaciones.- Jardín Azuayo a través de sus oficinas facilita a las instituciones del sector público y privado, la recaudación de valores por los servicios que ofrecen. La recaudación puede ser a través de ventanilla o por débito automático según convenio para recaudación. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)

Cobros y Pagos.- La cooperativa Jardín Azuayo realiza el cobro de servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet), así como también el cobro de la matriculación vehicular, RISE, y el bono de desarrollo humano. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)

Solidarios.- Se refiere al servicio de fondo mortuario que consiste en que cuando un socio o socia fallezca, la Cooperativa entregará un apoyo financiero a sus familiares, por un monto de \$300 dólares para gastos funerarios, para acceder a este beneficio el socio debe tener una cuenta activa y tener un saldo promedio mensual mayor o igual a diez dólares. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)

Nuestro Jardín.- A través de “Nuestro Jardín” Corresponsal Solidario, los socios tendrán un mayor acceso a los servicios y menor costo para realizar sus transacciones. Este servicio es operado por un socio de la Cooperativa en un local, que puede ser de cualquier índole, a través de un contrato mediante el cual se pueden prestar los servicios, el mismo que es elegido por los habitantes de la comunidad en una reunión o por delegados locales. El socio podrá con su tarjeta de débito y cédula de identidad depositar hasta \$300 y retirar hasta \$150 con un costo mínimo de \$0.25 por transacción, también podrá realizar compras hasta \$150 dólares. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016)

Anexo 6: Matriz FODA

		<p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">P.P.M.F</p> <p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">1/2</p>
<p>Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO</p>		
<p>Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.</p>		
<p>Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</p>		
<p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR MATRIZ FODA</p>		
<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo cuenta con la siguiente Matriz FODA, en la cual se mencionara lo más importante:</p>		
<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Imagen corporativa proyectada ❖ Grupo Humano ❖ Liquidez ❖ Cobertura en distintos puntos de la ciudad ❖ Trato personalizado al cliente ❖ Sistema interno de comunicación eficiente ❖ Atención en sucursales los días sábado ❖ Agilidad en trámites para concesión de créditos ❖ Manuales de procedimientos definidos, amplios y concretos ❖ Estructura de manejo de riesgo preciso ❖ Capacitación permanente ❖ Sistemas de reclutamiento y selección de personas 	<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios ❖ Deficiente aplicación de manejo de riesgo ❖ Deficiente manejo en la base de datos de clientes ❖ Falta de servicios automatizados ❖ Deficiente conocimiento sobre manuales de procedimientos ❖ Incompleto manejo de riesgos crediticios ❖ Promoción y publicidad sobre servicios no estratificada ❖ Monitoreo de la competencia 	



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">❖ Tendencia creciente del mercado cooperativo❖ Creciente mercado de PYMES❖ Automatización de procesos en el mercado❖ Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución❖ Nuevo marco jurídico y regulatorio❖ Confianza del público en el sistema operativo❖ Apertura a convenios interinstitucionales❖ Alianzas estratégicas con la competencia directa e indirecta❖ Remuneración de los empleados	<ul style="list-style-type: none">❖ Crecimiento y superación de la competencia directa❖ Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio❖ Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana❖ Crisis económica internacional❖ El avance de las TICS podría generar pérdidas en el mercado

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015

Anexo 7: Estructura Orgánica

P.P.E.O
1/6



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

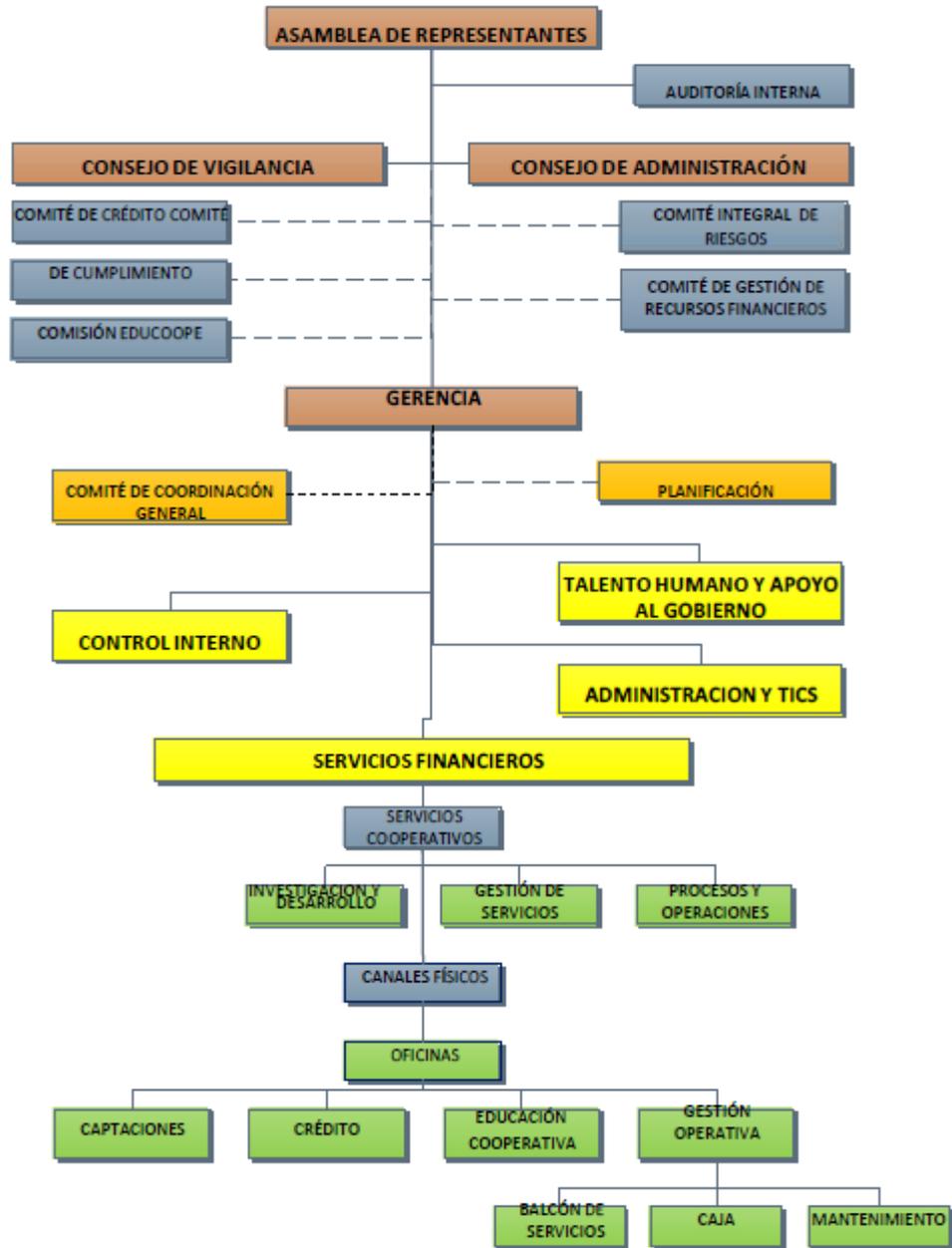
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo basa su organización en una administración descentralizada, promoviendo la participación de los socios, los mismos que intervienen en asambleas locales que apoyan mediante comisiones el desarrollo de cada oficina.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015

Este organigrama está constituido por dos ámbitos de gobernabilidad: Directivo y Administrativo, el gobierno y la administración de la COAC JA están a cargo de la asamblea general de representantes, el consejo de administración y el gerente general.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2015



En cuanto al organigrama estructural de la Cooperativa está conformado por:

Asamblea de Representantes

Tienen la función de orientar la acción de la cooperativa y supervisar el funcionamiento del consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y supervisa las funciones de Auditoría Interna.

Auditoría Interna

Asegurar la corrección de las operaciones financieras y administrativas para el cumplimiento de la ley y los organismos de control.

Consejo de Administración

Realizar una gestión eficiente, participativa, eficaz dirigida a la ejecución de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos por medio de políticas y regulaciones establecidas dentro de su ámbito de acción.

Consejo de Vigilancia

El consejo de vigilancia tiene como objetivo principal evaluar, controlar y fiscalizar el funcionamiento de la cooperativa con el fin de asegurar el cumplimiento de normas y la dinámica operativa.

Comité de Crédito

Su principal función es estudiar las solicitudes de crédito.

Comité de Cumplimiento

El comité de cumplimiento controla la aplicación, alcance y ejecución de la normativa concerniente al lavado de activos dentro de la cooperativa.

Comisión de Educoope

Esta instancia configurada por la cooperativa con alianza con el CECCA (Centro de Capacitación Campesina del Azuay) realiza procesos de capacitación para los socios y público en general.



Comité Integral de Riesgos

Asegura la ejecución de la estrategia y el establecimiento de políticas, procesos y procedimientos de la administración de riesgos.

Comité de Gestión de Recursos Financieros

Controlar fondos y colocaciones con el objetivo de establecer niveles de concentración referente a montos, plazos y tasas de interés.

Gerencia

La Gerencia administra y controla las diferentes actividades de la cooperativa tanto financieras, sociales, administrativas con el propósito de cumplir objetivos institucionales, también supervisa el funcionamiento de los comités de la cooperativa y reporta al Consejo de Administración y a la Asamblea General de Representantes.

Comité de Coordinación General

Su principal objetivo es brindar un apoyo a la gerencia en la toma de decisiones administrativas.

Planificación

Proteger la planificación estratégica y operativa de la institución mediante el asesoramiento a la gerencia e instancias administrativas con el objetivo de cumplir el plan estratégico de la COAC Jardín Azuayo.

Control Interno

Asegurar el cumplimiento de leyes y normativas para asegurar un adecuado funcionamiento de la institución.

Talento Humano y Apoyo al Gobierno

Proveer personal idóneo para el desempeño de funciones y llevar a cabo servicios de educación cooperativa, gestión de participación, fortalecimiento del gobierno de la cooperativa, comunicación e información y talento humano.



Administración y Tics

Establece estrategias administrativas, financieras y tecnológicas para el cumplimiento de objetivos por medio de la supervisión y control de planes operativos proyectos y políticas.

Servicios Financieros

Servicios Financieros es un área cuya principal función es constituir estrategias que ayuden al cumplimiento de objetivos estratégicos por medio de la supervisión y control de planes operativos, procesos y procedimientos dentro de cada instancia administrativa.

Servicios Cooperativos

Controla la ampliación y profundización de los servicios financieros, por medio del reconocimiento de sectores que necesiten apoyo financiero y social, esta área también tiene la función de asegurar la satisfacción de las necesidades de los socios y servicios.

Investigación y Desarrollo

Este departamento pone en práctica un sistema de investigación, análisis, mejoramiento y desarrollo de productos y servicios que ofrece la cooperativa con el objetivo de asegurar estándares de calidad y servicio, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Promoción

Pone en funcionamiento componentes promocionales que ayuden a un posicionamiento de los servicios que presta la cooperativa.

Gestión de Servicios

Su principal función es gestionar la calidad del servicio que brinda la cooperativa con el objetivo de plantear estrategias en la colocación de productos y servicios.

Procesos y Operaciones

Este departamento pone en funcionamiento un sistema de gestión de procesos para ofrecer apoyo operativo en la prestación de los productos y los servicios financieros el objetivo de obtener un mejoramiento continuo y el cumplimiento de objetivos estratégicos.



Canales Físicos

Esta área de la cooperativa contribuye al cumplimiento de objetivos por medio de ejecución y control de políticas, también de las actividades sociales que contribuyen al buen vivir.

Oficinas

Permite brindar a los socios y clientes productos y servicios financieros en las diferentes localidades del país.

Captaciones

Asegura los recursos necesarios para financiar operaciones de crédito de la institución.

Créditos

Asegura la prestación de productos de crédito, administrando cartera de acuerdo a los niveles de riesgo establecido y gestionando la recuperación de la misma para así elaborar una cultura de pago oportuna en los socios.

Educación cooperativa

Permite la elaboración de espacios de desarrollo integral para socios, trabajadores, público en general con el objetivo de crear actores sociales con conciencia ciudadana.

Gestión Operativa

La gestión operativa permite controlar y coordinar procesos operativos de las secciones de caja y balcón de servicios.

Balcón de Servicios

Asegurar la satisfacción de los socios sobre los productos y servicios que brinda la cooperativa.

Caja

Proporcionar a los socios y clientes una atención oportuna y eficaz de las transacciones que soliciten.

Mantenimiento

Realiza actividades de mantenimiento de las oficinas y espacios físicos de la cooperativa.



Anexo 8: Informe de Auditorías Anteriores

		<p>P.P.I.A</p> <p>1/4</p>
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO		
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.		
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016		
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR INFORME DE AUDITORÍAS ANTERIORES		
Nombre de la Auditoría Anterior: Auditoría sobre la construcción del flujo de caja de créditos y la revisión de una muestra de carpetas de crédito, período 2015.		
Antecedentes: El Departamento de Auditoría Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en desarrollo de sus funciones y en cumplimiento al Plan de Auditoría para el año 2015 realizó un arqueo a los valores custodiados en las cajas y la revisión de una muestra de carpetas de crédito, a fin de determinar el cumplimiento de la normativa vigente y evaluación del control interno, así como la aplicación de las resoluciones establecidas por la Institución.		
Alcance: La auditoría comprendió la verificación del grado de cumplimiento de las normas y procedimientos de caja y crédito. El arqueo de efectivo fue realizado a las transacciones realizadas en el periodo 2015. La revisión de diez expedientes de crédito vigentes a fin de evaluar el análisis y los procedimientos llevados a cabo por los oficiales de crédito responsables de la concesión de los mismos en lo que respecta a la construcción del flujo de caja y demás requisitos determinados en el reglamento interno.		



Objetivo de la Auditoría Anterior

El objetivo de la auditoría consistió en analizar que las operaciones realizadas en las cajas cumplan con los principios de efectividad y eficacia, así también que los expedientes de crédito cumplan con la normativa establecida por la institución al respecto, con el objeto de informar a la Administración sobre la eficiencia y eficacia de los controles llevados a cabo en los procesos aplicados en sus distintas etapas.

Debilidades en la construcción del flujo de caja de los socios que solicitaron créditos.

De la revisión realizada de una muestra encontramos debilidades en la construcción del flujo de caja, además de que no se imprimen en todos los casos los documentos que justifican la precalificación y verificación del crédito, solicitudes de crédito sin firma de la responsable de oficina, etc, los mismos que se detallan en el cuadro adjunto:

Crédito	Fecha	Monto	Mora	Observaciones
314920	21/02/2015	\$ 15.000,00	60	Formulario 3 sin firma de garantes, sin Firma de la responsable de oficina, Información del buro de crédito no coincide con Lo registrado en el jasit, sin hoja de verificación
312649	16/02/2015	\$ 20.000,00	81	Solicitud sin firma de la responsable de oficina, ingreso registrado no corresponde al ingreso presentado en las declaraciones, sin hoja de verificación y calificación
361581	18/02/2015	\$ 18.000,00	59	Solicitud de Crédito no encontrada
356729	19/12/2015	\$ 22.000,00	87	Falta firma de la Responsable de Oficina



348879	16/10/2015	\$ 20.000,00	51	No justifica ingresos del deudor, solicitud sin firma de la responsable de oficina, sin calificación, precalificación y verificación, las deudas e ingresos registrados no corresponden a los justificados, no se consideran gastos operativos en la construcción del flujo de caja
318930	28/03/2015	\$ 12.000,00	57	Solicitud sin firma de la responsable de oficina, actividad económica que debe ser justificada con declaraciones de impuestos
357676	15/12/2015	\$ 20.000,00	28	Sistema KS de crédito solicita las 3 últimas declaraciones de impuestos, pero solo presenta una, crédito es para microcrédito no consumo, solicitud sin firma del coordinador
387460	14/07/2015	\$ 10.000,00	38	No justifica el valor registrado en "otros ingresos", solicitud sin firma de la responsable de oficina, no justifica ingresos artesanales, por el valor de \$300
380997	26/05/2015	\$ 20.000,00	51	No se justifican ingresos de cónyuge, por el valor de \$400 dólares
377134	03/07/2015	\$ 20.000,00	18	Solicitud sin firma de la responsable de oficina



Lo anterior se contrapone a lo establecido en la Metodología de Crédito de la Cooperativa que cita en el punto 2) “Para el análisis de microcrédito se tomarán fundamentalmente los criterios ya vertidos en el análisis de crédito de consumo, con las siguientes peculiaridades: Se debe realizar un análisis del flujo de caja de la actividad y la integración al flujo de caja familiar, de manera que se pueda hacer un verdadero análisis de la capacidad de la actividad económica para servir de fuente de pago o en qué medida es importante tener fuentes de repago que reduzcan el riesgo del crédito, lo que se origina debido a la falta de observación de dicha metodología por parte de los oficiales de crédito responsables, y debilita la integridad de los expedientes de crédito, así mismo la construcción incorrecta del flujo de caja de los socios incrementa el riesgo de crédito, cabe recalcar que todos los créditos mencionados presentan días de mora detallados en el mismo cuadro”.

La Cooperativa no entregó las recomendaciones que el Departamento de Auditoría Interna sugirió en esta auditoría.

Anexo 9: Evaluación Preliminar de Control Interno Coso III

P.P.E.C.I
1/23



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO COSO III

COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL

PREGUNTAS	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
¿La cooperativa dispone de un código de ética? (Coso 2013 Principio 1)	X		10	10	P.T.P. N°1
¿El código de ética ha sido difundido a todo el personal de la institución y se ha verificado su comprensión? (Coso 2013 Principio 1)	X		10	7	P.T.P. N°1
¿La Alta Dirección orienta al personal sobre la misión y visión para alcanzar los objetivos del plan estratégico? (Coso 2013 Principio 2)	X		10	10	P.T.P. N°2
¿Cuenta la cooperativa con políticas de reclutamiento y selección de personal? (Coso 2013 Principio 4)		X	10	0	P.T.P. N°1
¿Existen métodos para motivar a los empleados? (Coso 2013 Principio 2)		X	10	4	P.T.P. N°3
¿Se vigila el cumplimiento de los principios del código de ética? (Coso 2013 Principio 1)		X	10	1	P.T.P. N°1



El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno. (Coso 2013 Principio 2)	X		10	10	P.T.P. N°2
¿Los empleados tienen conocimiento de las consecuencias por quebrantar el código de ética? (Coso 2013 Principio 1)	X		10	9	P.T.P. N°1
¿Se selecciona el personal teniendo en cuenta los requerimientos tanto legales como éticos? (Coso 2013 Principio 1)	X		10	9	P.T.P. N°1
¿La dirección de la institución muestra interés con la integridad y los valores éticos de los empleados? (Coso 2013 Principio 1)	X		10	10	P.T.P. N°1
¿Se han definido metas e indicadores para poder medir el rendimiento de las diferentes áreas de la institución? (Coso 2013 Principio 2)	X		10	7	P.T.P. N°2
¿En caso de existir irregularidades entre empleados, se sancionan dichos comportamientos de conformidad con lo establecido en el código de ética? (Coso 2013 Principio 5)	X		10	8	P.T.P. N°1
¿Las relaciones entre empleados, proveedores, socios, máxima autoridad, etc. están basadas en la equidad, la honestidad y el servicio? (Coso 2013 Principio 1)	X		10	10	P.T.P. N°1
¿Se define responsabilidades para desempeñar una función realizando evaluaciones de desempeño al personal? (Coso 2013 Principio 5)	X		10	9	P.T.P. N°3
¿En caso de conflicto de intereses, el Gerente General realizará una reunión para analizar el contenido del Código de Ética y Valores Corporativos? (Coso 2013 Principio 1)		X	10	0	P.T.P. N°1
¿Cuenta la institución con un POA, donde se establecen las necesidades de cada área de la entidad? (Coso 2013 Principio 2)	X		10	9	P.T.P. N°2



¿Cuenta la cooperativa con un manual de funciones bien definidas, responsabilidades y procesos específicos? (Coso 2013 Principio 3)	X		10	8	P.T.P. N°2
¿Tiene la institución establecido claramente el organigrama estructural, de acuerdo con los niveles de autoridad, responsabilidad y competencia? (Coso 2013 Principio	X		10	9	P.T.P. N°2
¿La cooperativa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados hacia el personal? (Coso 2013 Principio 2)	X		10	8	P.T.P. N°3
¿La estructura orgánica es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones de la entidad? (Coso 2013 Principio 3)	X		10	9	P.T.P. N°2
¿La cooperativa demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización. ? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	8	P.T.P. N°3 P.T.P. N°2
¿Las remuneraciones efectuadas se encuentran en un nivel competitivo en el sector cooperativo? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	9	P.T.P. N°3
¿Cuenta la cooperativa con planes de mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos? (Coso 2013 Principio 2)	X		10	9	P.T.P. N°7
¿Se ha elaborado programas de entrenamiento y capacitación para los empleados? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	6	P.T.P. N°3
¿La dirección establece con la supervisión del consejo administrativo, las estructuras, niveles de autoridad y asignación de responsabilidades que está directamente relacionada con los niveles de decisión para la consecución de sus objetivos? (Coso 2013 Principio 3)	X		10	9	P.T.P. N°2



¿La estructura organizacional está establecida en función de las necesidades y actividades de la cooperativa? (Coso 2013 Principio 3)	X		10	10	P.T.P. N°2
TOTAL DE PREGUNTAS 26			260	198	
NIVEL DE CONFIANZA				76%	
NIVEL DE RIESGO				24%	
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS					
¿La organización define los objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y su debida evaluación de riesgos. (Coso 2013	X		10	9	P.T.P. N°4
¿Existe un plan de mitigación de riesgos para identificar y analizar los riesgos que puedan impactar en la cooperativa impidiendo cumplir sus objetivos? (Coso 2013 Principio 7)	X		10	8	P.T.P. N°4
¿Luego de identificar y analizar las decisiones adoptadas de control de riesgo de la Cooperativa, se comunica a los diferentes niveles de la cooperativa? (Coso 2013 Principio Principio 7)		X	10	3	P.T.P. N°4
La cooperativa emplea transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo? (Coso 2013 Principio 6)	X		10	9	P.T.P. N°4
¿El consejo administrativo establece los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la Cooperativa para el logro de sus objetivos? (Coso 2013 Principio 7)	X		10	6	P.T.P. N°4
¿En la evaluación de riesgos de la Cooperativa en sus diversos procesos se considera la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos? (Coso 2013 Principio 8)	X		10	10	P.T.P. N°4



¿La cooperativa aplica un plan de contingencia para enfrentar los riesgos potenciales identificados? (Coso 2013 Principio 6)	X		10	10	P.T.P. N°4
¿En la evaluación de riesgo de fraude tiene en consideración el riesgo de fraude por servicios no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados? (Coso 2013 Principio 6)	X		10	7	P.T.P. N°4
¿La cooperativa cuenta con un plan de contingencia para la recuperación de desastres? (Coso 2013 Principio 6)	X		10	8	P.T.P. N°4
¿La evaluación de riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan o justifican acciones inapropiadas? (Coso 2013 Principio 8)		X	10	4	P.T.P. N°4
¿El Consejo de Administración de la cooperativa identifica riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos y externos? (Coso 2013 Principio 7)	X		10	6	P.T.P. N°4
La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar. (Coso 2013 Principio 7)	X		10	7	P.T.P. N°4
¿La cooperativa cumple de manera inmediata a los riesgos que se presentan en el entorno? (Coso 2013 Principio 6)	X		10	7	P.T.P. N°4
¿Se emplea el mantenimiento de la base de datos de los proveedores en el software? (Coso 2013 Principio 6)	X		10	8	P.T.P. N°7 P.T.P. N°4
¿La Cooperativa considera cambios en administración y respectivas actitudes y filosofías en el sistema de control interno? (Coso 2013 Principio 6)		X	10	3	P.T.P. N°4 P.T.P. N°2



¿La entidad establece medidas oportunas y adecuadas para cada riesgo identificado? (Coso 2013 Principio 6)	X		10	8	P.T.P. N°4
¿La cooperativa considera los riesgos que le permita hacer frente a los cambios en el entorno (Económicas, Tecnológicas, Sociales, Culturales, Ambientales y Políticas)? (Coso 2013 Principio 9)	X		10	7	P.T.P. N°4
TOTAL DE PREGUNTAS 17			170	120	
NIVEL DE CONFIANZA				71%	
NIVEL DE RIESGO				29%	
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿Los directores y los demás niveles de la cooperativa implantan actividades de control en función de los riesgos y los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento? (Coso	X		10	8	P.T.P. N°5 P.T.P. N°4
¿Existe controles preventivos que ayuden a notificar eventos antes que ocurran? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	8	P.T.P. N°5
¿Se han implementado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	10	P.T.P. N°6 P.T.P. N°5
¿La cooperativa realiza una matriz de riesgos donde establece actividades de control que contribuya a mitigar riesgos y alcanzar los objetivos? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.P. N°5 P.T.P. N°4
¿Luego de realizar adquisiciones tecnológicas se realiza controles para determinar si están alineadas a los objetivos y servicios que ofrece la Cooperativa? (Coso 2013 Principio	X		10	9	P.T.P. N°7 P.T.P. N°5



¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles departamentales encargados de ejecutarlos, a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica? (Coso 2013 Principio 12)	X		10	9	P.T.P. N°5 P.T.P. N°2
¿La cooperativa ha establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, la seguridad, adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	8	P.T.P. N°7 P.T.P. N°5
¿Se ha establecido por parte de la máxima autoridad políticas y procedimientos para manejar los riesgos? (Coso 2013 Principio 12)	X		10	7	P.T.P. N°5 P.T.P. N°4
La cooperativa define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos. (Coso 2013 Principio 11)	X		10	9	P.T.P. N°7 P.T.P. N°5
¿Se han realizado controles de acciones correctivas sobre vulnerabilidades a nivel de software y hardware? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	10	P.T.P. N°7 P.T.P. N°5
¿Existen controles de medidas de prevención y detección de software maliciosos y virus informáticos? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	10	P.T.P. N°7 P.T.P. N°5
¿Se evalúa el cumplimiento de políticas y procedimientos de controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la recolección y procesamiento de datos? (Coso 2013 Principio 12)	X		10	7	P.T.P. N°6 P.T.P. N°5
TOTAL DE PREGUNTAS 12			120	105	
NIVEL DE CONFIANZA				89%	
NIVEL DE RIESGO				11%	



COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

¿Los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información? (Coso 2013 Principio 13)	X		10	9	P.T.P. N°6
¿La cooperativa ha entregado al personal información como plan estratégico, reglamentos, manuales, código de ética, políticas, etc? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	10	P.T.P. N°8 P.T.P. N°2 P.T.P. N°1
¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	9	P.T.P. N°8
¿La cooperativa mantiene una fluida comunicación que facilita la información en todos los niveles? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	8	P.T.P. N°8
¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente a las actividades cotidianas? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	8	P.T.P. N°8 P.T.P. N°6
¿El equipo de auditoría interna accede directamente a la información sin ninguna restricción para actuar de manera oportuna? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	10	P.T.P. N°8
¿Los sistemas informáticos integran las operaciones y permiten obtener información actual de la información financiera y operativa, para controlar las actividades? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	9	P.T.P. N°8 P.T.P. N°7 P.T.P. N°6
¿La información de los departamentos y áreas: es confiable, oportuna y de calidad? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	8	P.T.P. N°8
¿Las líneas de comunicación entre los socios y la Cooperativa son oportunas, de manera que facilite a los socios cumplir con sus responsabilidades que le permitan tomar decisiones oportunas? (Coso 2013 Principio 15)	X		10	8	P.T.P. N°8 P.T.P. N°6



¿Los empleados de la cooperativa saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	8	P.T.P. N°8
¿La organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	9	P.T.P. N°8
¿La Alta dirección toma en cuenta sugerencias de clientes, socios, proveedores, organismos reguladores y otros? (Coso 2013 Principio 15)	X		10	8	P.T.P. N°9
¿La COAC ha implantado sistemas de comunicación que permitan evaluar sobre el diseño o la calidad de los servicios? (Coso 2013 Principio 15)		X	10	0	P.T.P. N°8
¿El departamento de comunicación ha creado canales externos para los usuarios sobre la calidad de los servicios? (Coso 2013 Principio 15)		X	10	1	P.T.P. N°8
¿La página WEB de la cooperativa es actualiza con frecuencia? (Coso 2013 Principio 15)		X	10	4	P.T.P. N°9
TOTAL DE PREGUNTAS 15			150	109	
NIVEL DE CONFIANZA				73%	
NIVEL DE RIESGO				27%	
COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores? (Coso 2013 Principio 17)	X		10	10	P.T.P. N°9
¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo? (Coso 2013 Principio 17)	X		10	10	P.T.P. N°9
¿Las estrategias planteadas son debidamente supervisadas y monitoreadas con el objetivo de evaluar y comunicar deficiencias? (Coso 2013 Principio 17)	X		10	8	P.T.P. N°9



P.P.E.C.I
10/23

¿La cooperativa ha cumplido con las recomendaciones realizadas por la auditoría externa? (Coso 2013 Principio 17)	X		10	10	P.T.P. N°9
¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y organismos de control? (Coso 2013 Principio 17)	X		10	10	P.T.P. N°9
¿Se realiza un seguimiento continuo al personal de la Cooperativa en el desempeño de sus funciones? (Coso 2013 Principio 16)	X		10	7	P.T.P. N°9
¿La gerencia evalúa los controles establecido para considerar si se están operando como lo establecido? (Coso 2013 Principio 17)	X		10	8	P.T.P. N°9 P.T.P. N°5
¿Dentro de la entidad se supervisa y se realizan evaluaciones continuas y/o independientes de seguimiento y evaluación para determinar las mejoras y ajustes requeridos del desempeño de control interno? (Coso 2013 Principio 16)	X		10	9	P.T.P. N°9
¿Se supervisa con frecuencia, con el propósito de evaluar las normas establecidas, determinando la eficacia y eficiencia en el logro de sus objetivos establecidos? (Coso 2013 Principio 17)	X		10	8	P.T.P. N°9
¿La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	7	P.T.P. N°9 P.T.P. N°8
TOTAL DE PREGUNTAS 10			100	87	
NIVEL DE CONFIANZA				87%	
NIVEL DE RIESGO				13%	
TOTAL DE COMPONENTES			800	619	

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

Para evaluar el control interno nos basaremos en la siguiente formula:

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

Donde:	
NC	NIVEL DE CONFIANZA
CT	CALIFICACIÓN TOTAL
PT	PONDERACIÓN TOTAL

TABLA DEL NIVEL DE CONFIANZA	TABLA DEL NIVEL DE RIESGO
76 al 95%= Alto	5 al 24%= Bajo
51 al 75%= Moderado	25 al 49%= Moderado
15 al 50%= Bajo	50 al 85%= Alto

Aplicación de la Formula

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{619 \times 100}{800} = 77\% = \text{Alto}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 77\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - NC$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 23\% = \text{Bajo}$$

Resultados de la Evaluación Preliminar del Control Interno	
Calificación Total	Ponderación Total
619	800
Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
77% Alto	23% Bajo

Resultados por cada componente del Control Interno según el Coso III:

Para cada uno de ellos nos basaremos en la tabla que se presenta a continuación para ubicar en el rango que corresponde cada porcentaje.

ENTORNO DE CONTROL					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
260	198	76	ALTO	24	BAJO

EVALUACIÓN DE RIESGOS					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
170	120	71	MODERADO	29	MODERADO

ACTIVIDADES DE CONTROL					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
120	105	89	ALTO	11	BAJO

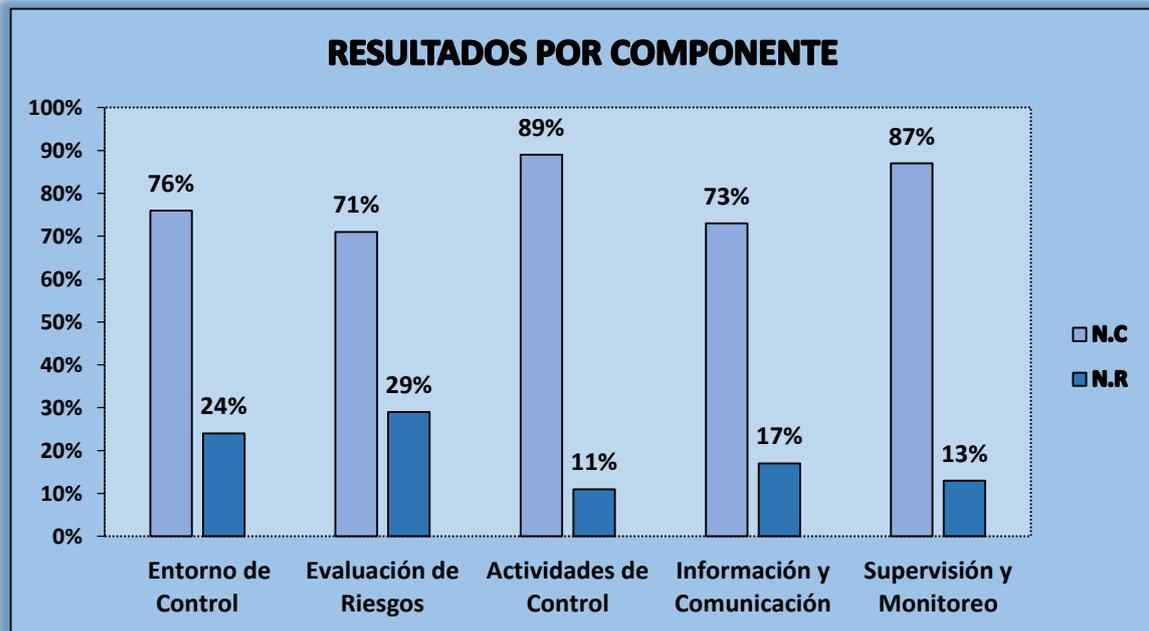
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
150	109	73	MODERADO	27	MODERADO

SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
100	87	87	ALTO	13	BAJO

TABLA POR COMPONENTE

COMPONENTES	NC	RANGO	NR	RANGO
AMBIENTE DE CONTROL	76 %	ALTO	24%	BAJO
EVALUACION DE RIESGOS	71%	MODERADO	29%	MODERADO
ACTIVIDADES DE CONTROL	89%	ALTO	11%	BAJO
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	73%	MODERADO	17%	MODERADO
SUPERVISION Y MONITOREO	87%	ALTO	13%	BAJO

Gráfico N.- 6: Resultados Preliminares por Cada Componente del Control Interno





Según el gráfico de Control Interno Preliminar Coso III, el nivel de confianza con mayor porcentaje son los componentes de Actividades de Control y Información y Comunicación y de menor porcentaje el componente de Evaluación de Riesgos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO

Al realizar el análisis a la cooperativa mediante la aplicación de los cinco componentes del COSO III, donde se evaluaron los 17 principios que constan en el Informe COSO 2013, se aplicó cuestionarios con el objetivo de establecer el nivel de confianza de los controles de la cooperativa y observar si éstos se encuentran encaminados hacia la consecución de objetivos, evidenciando lo siguiente según lo manifestado por el personal de la Cooperativa mediante técnicas de entrevistas, inspección física y verificación documental, los resultados obtenidos fueron:

Debilidades de la Evaluación de Control Interno

Entorno de control

- ❖ No se cuentan con políticas relacionadas a conflictos de interés, según el Reglamento Interno de la cooperativa no establece políticas que indiquen procedimientos a seguir por parte de los empleados para solucionar conflictos de interés, estas normas no se han incluido en el reglamento interno para facilitar la toma de decisiones objetiva, frente a posibles conflictos de interés que pudieren suscitarse con proveedores, socios, clientes, y empleados.
- ❖ A pesar de que el Código de Ética de la Cooperativa Jardín Azuayo se ha elaborado de manera correcta, este no ha sido difundido de manera adecuada, debido a que no se han establecido los mecanismos necesarios que aseguren el entendimiento del código de ética por parte de los empleados.



- ❖ La falta de capacitación hace que los trabajadores no realicen de manera eficiente las tareas asignadas, ya que la cooperativa no dispone de programas de capacitación continua dirigido a todas las áreas ocupacionales en la organización, según lo constatado por las evaluaciones del personal y por las capacitaciones realizadas se puede manifestar que se realiza de manera anual una sola capacitación y en ciertas áreas como crédito y cobranzas no se realiza ninguna capacitación.
- ❖ La mayor parte del personal de la cooperativa tiene acceso a manuales y reglamentos, pero no todos tienen un tiempo específico para revisar.
- ❖ En cuanto a la toma de decisiones se recomienda la participación del personal, destinando un tiempo adecuado a escuchar las opiniones del personal de cada área, como aporte para mejorar el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.
- ❖ La Gerencia de la empresa no ha elaborado un organigrama funcional, en el cual se representen gráficamente las responsabilidades de cada empleado.
- ❖ La cooperativa no cuenta con un manual de Funciones para todas las Áreas que permita asignar responsabilidades y funciones al personal de manera más específica por cada área que labora en la Cooperativa, esto hará que el personal sienta mayor comprometimiento e involucramiento y las realizará con eficiencia y eficacia, mejorando la productividad de la cooperativa.
- ❖ Cada área de trabajo de la cooperativa no tiene a disposición las normas y estatutos, para que estos sean aplicables es necesario que cada área emita reportes que revelen el cumplimiento de los mismos, así como realizar eventuales evaluaciones al personal para constatar el conocimiento y la aplicación de la normativa.
- ❖ Ausencia de políticas para la selección de personal, para lo cual se debe plantear la elaboración de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal con el objetivo de incrementar el perfil competitivo para cada área de la Cooperativa, ya que no todo el personal que se recluta no está de acuerdo al perfil profesional requerido para las diferentes áreas de la Cooperativa.



Evaluación de Riesgos

- ❖ Las mayores falencias en el Sistema de Control Interno de la Cooperativa Jardín Azuayo, es la falta de evaluación de riesgo y sus acciones para mitigarlos, aunque el reto actual más importante es mejorar y adecuar constantemente el flujo de información interno, esto da como resultado el incumplimiento de objetivos.
- ❖ El área administrativa no recibe las sugerencias necesarias de las personas que laboran en las diferentes áreas como aporte para la toma de decisiones; puesto que ellos pueden palpar claramente las necesidades de la cooperativa mediante el desarrollo de sus actividades y ayudar a mejorar el desempeño, pero también podrían llevar las sugerencias de los socios por lo que se debería delegar un comité que recoja todas estas ideas o una persona encargada que las de a conocer.
- ❖ La cooperativa no supervisa las actividades que el personal realiza, ya que el personal no realiza de manera eficiente las tareas asignadas por la falta de capacitación.
- ❖ Otro evento que representa riesgo son los expedientes incompletos de socios, lo cual de acuerdo con la matriz de calificación de riesgo, establece que es un riesgo inaceptable, para lo cual se plantea la matriz de seguimiento y monitoreo para el seguimiento de la información levantada.
- ❖ Las estrategias gerenciales para mitigar los riesgos, no son las más idóneas ya que no se cuenta con mecanismos adecuados para la gestión de riesgos puesto que se realizan de manera general, se identifica los riesgos informalmente en base al conocimiento general que posee sobre el entorno económico y sus actividades de la cooperativa, se debería analizar, definir e implementar un modelo de gestión de riesgos de acuerdo a las necesidades de la cooperativa que permitan identificar y ponderar las contingencias de acuerdo a su probabilidad e impacto, aplicando controles más exhaustivos como: terminar con el riesgo, reducir el riesgo, aceptar el riesgo, pasar el riesgo.



- ❖ La cooperativa no cuenta con mecanismos de implementación de acciones correctivas respecto al fraude, sería necesario documentar un análisis de los fraudes en todos los procesos, departamentos y cada puesto de trabajo, así como actividades de control que mitiguen o disminuyan las posibles actuaciones fraudulentas. La junta de socios debería supervisar y retroalimentar los informes de Gerencia relativos al análisis de fraudes, así como también monitorear la eficacia de las acciones correctivas y actividades de control establecidas.

Actividades de Control

- ❖ La cooperativa desconoce la satisfacción del cliente, ya que no se da ningún seguimiento de que se está ofreciendo un buen servicio al cliente.
- ❖ Falta de organización y espacio físico necesario para la adecuada clasificación y archivo de documentos, para minimizar la pérdida de documentos se plantea asignar un espacio físico para el resguardo de la información, para lo cual se debe asignar un equipamiento del área para el archivo respectivo. No se llevan adecuadamente los archivos, provocando pérdida de tiempo al momento de ubicarlos.
- ❖ Falta de formalidad para realizar una efectiva identificación de riesgos, los controles establecidos no guardan la consistencia necesaria con las necesidades de control a los cuales se enfrenta la cooperativa, pues no se conocen los riesgos principales, y el personal desconoce los planes de acción para mitigar las contingencias, ya que no se han desarrollado mecanismos adecuados de respuesta a los riesgos, sería necesario desarrollar nuevas actividades de control considerando la matriz de riesgos elaborada, apoyando más a la gerencia con la presentación oportuna de la información que les sea requerida para la gestión de riesgos.
- ❖ Los socios no se sienten satisfechos con la atención recibida por parte del personal de la cooperativa, su calificación de 75% está por debajo del objetivo planteado que fue del 95%.



- ❖ La cooperativa no cuenta con políticas formales que sustenten los procedimientos de control interno del personal, ya que no se considera suficiente establecer controles de manera verbal sin desarrollar procedimientos formales que establezcan por escrito las funciones de control interno del personal.
- ❖ No se realiza el seguimiento oportuno al cumplimiento de las políticas de control interno de la cooperativa.

Información y Comunicación

- ❖ No se realiza seguimiento a los requerimientos de los socios.
- ❖ El Consejo de Administración y el personal de la cooperativa no tienen una comunicación adecuada, ya que las personas que laboran en la Cooperativa proveen opiniones que no son escuchadas.
- ❖ La cooperativa no da a conocer de manera adecuada las normas de la institución por lo que se debería entregar gacetas o habilitar en la página web una pestaña sobre las normas aplicables a la Cooperativa.
- ❖ La tecnología de la información como su página web, redes sociales entre otros mecanismos de comunicación no son actualizados periódicamente, haciendo que esta herramienta de comunicación y publicidad no sea utilizada adecuadamente.
- ❖ La cooperativa no planifica reuniones con los usuarios de los sistemas de información, para obtener detalles claros y específicos sobre las deficiencias informáticas, y plantear mejoras que permitan obtener apoyo de los sistemas de información, para el desarrollo de las actividades internas de todos los departamentos.
- ❖ Jardín Azuayo no desarrolla y diseña conjuntamente con la gerencia una política de capacitaciones al personal, sería necesario elaborar un programa de capacitaciones al personal, considerando sus necesidades.
- ❖ La cooperativa no posee evidencia documental de la comunicación de información que realiza al personal, ya que la comunicación entre la dirección y el personal se realiza de manera netamente verbal, en la inducción al personal se entregan datos generales sobre las actividades a desempeñar sin guardar respaldos verificables que muestren



el conocimiento del empleado sobre las políticas de la cooperativa, sería necesario planificar actividades de seguimiento al cumplimiento de la normativa interna.

- ❖ La cooperativa no ha establecido un plan de comunicación que permitiera la transmisión periódica de la información oportuna y confiable, que procese y transforme datos relevantes en comunicación de utilidad, generando información actualizada en el momento oportuno, la cual sea precisa, integra, accesible, protegida, verificable y que se custodie de forma oportuna, también sería necesario establecer canales de comunicación que se utilizaran, para lo cual es necesario elaborar un manual de comunicación, para captar información la cooperativa puede utilizar varias herramientas entre ellas tenemos entrevistas, encuestas, técnicas grupales, buzón de sugerencia, etc.
- ❖ Existe una sobrecarga de actividades para el Gerente y los diferentes Coordinadores de las sucursales que dificulta un mejor control de las actividades a los distintos niveles de la Oficina, afectando también a la información y comunicación con el personal.

Supervisión y monitoreo

- ❖ No se realiza un análisis para medir la satisfacción del cliente, lo que puede ocasionar que la cooperativa no mejore en su servicio, provocando que ciertos socios que no se ha logrado fidelizar prefieran acudir a otras entidades financieras.
- ❖ La cooperativa no realiza evaluación continua de los componentes del control interno, trayendo como consecuencia que no se pueda corregir deficiencias del funcionamiento del sistema.
- ❖ Jardín Azuayo no analiza las necesidades de información ni genera un sistema informático que involucre las áreas críticas de la cooperativa con el objeto de que la información esté disponible en el momento oportuno y para la persona correcta.
- ❖ La institución no ha diseñado ni definido manuales de funciones y/o perfiles de cargo para todos los puestos en la cooperativa, que incluyan autoridades, responsabilidades, especificaciones de las actividades a ejecutar y procedimientos que se deben realizar.



- ❖ No se realiza una evaluación sobre la eficacia y la eficiencia de las acciones correctivas por parte de la administración.
- ❖ La institución no ha ejecutado planes de acción como resultado de las evaluaciones de control interno de la cooperativa, para asegurar el desarrollo de un proceso de mejora continua del sistema de control interno.



MATRIZ PRELIMINAR DEL RIESGO DE AUDITORÍA

P.P.E.C.I
22/23

MATRIZ PRELIMINAR DEL RIESGO DE AUDITORÍA			
RIESGO Y SU FUNDAMENTO		ENFOQUE PRELIMINAR	
CONTROL	INHERENTE	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
BAJO	BAJO		
Falta de socialización del código de ética.		X	
No se cuentan con políticas relacionadas a conflictos de interés.			X
No existe una adecuada distribución de los departamentos en relación al tamaño de la Cooperativa.		X	
No existen manual de funciones claramente estructurados para el personal		X	
No se elabora un plan de capacitación para el personal de cada area.			X
No se realiza un análisis y evaluación del nivel de satisfacción sobre las necesidades de los socios y satisfacción de los clientes por los servicios prestados de la cooperativa.			X
No existen políticas de reclutamiento para la selección del personal.			X
	Expedientes incompletos de socios.	X	
El archivo no se encuentra debidamente ordenado y clasificado.		X	



Falta de capacitaciones continuas a empleados de la cooperativa para un eficiente desenvolvimiento en puestos claves.		X	
Inexistencia de actividades de control en los procesos sobre posibles eventos riesgosos.			X
Falta de dirección para la toma de decisiones.		X	
Falta de identificación y evaluación de riesgos tecnológicos.		X	
El personal operativo desconoce el manual de riesgos.		X	
Los colaboradores de la COAC no tienen conocimiento de los posibles eventos potenciales de riesgos que pudieran afectar la consecución de los objetivos		X	
La COAC dispone de controles ineficientes sobre los sistemas de información.		X	
Falta de evaluación de riesgo del Control Interno y sus acciones para mitigarlos.		X	
	Se presentaron observaciones en auditorías anteriores.	X	
No se realiza el seguimiento oportuno al cumplimiento de las políticas de control interno de la cooperativa.		X	
El personal no dispone de tiempo suficiente para revisar los manuales, reglamentos y procedimientos de la cooperativa.		X	



Anexo 10: Descripciones Narrativas de Control Interno Coso III

		<p>P.T.P. N°1 1/1</p>
<p>Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO</p>		
<p>Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.</p>		
<p>Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</p>		
<p>CÉDULA NARRATIVA: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</p>		
<p>Se ha procedido a comprobar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo dispone de un código de ética, que se rige por principios y valores éticos aplicados por parte de los empleados de la Cooperativa, donde se encuentran bien definidas las sanciones y disposiciones reglamentarias para el comportamiento de sus empleados. Cabe mencionar que los valores que rigen la conducta de su personal, no evidencian el entendimiento suficiente. El mecanismo que utiliza la Cooperativa para socializar el código de ética se basa en, talleres, reuniones, sobre todo al personal nuevo y en la entrega del documento del código de ética. En términos generales la integridad y los valores éticos, tiene un nivel de confianza aceptable, ya que la cooperativa cuenta con un código de ética, donde se encuentran bien definidas las sanciones y disposiciones reglamentarias en el comportamiento de sus empleados, además el Gerente orienta al personal sobre la responsabilidad y funciones a realizarse en las áreas que conforman la cooperativa y considera las opiniones de los jefes departamentales, para determinar posibles eventos de riesgo, además la Alta Dirección reporta y justifica ante los organismos respectivos de control acerca de la administración efectiva de recursos.</p>		



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

CÉDULA NARRATIVA: MANUAL DE FUNCIONES, ORGANIGRAMA, ESTRUCTURA Y POA

La cooperativa cuenta con manuales de funciones, procesos, políticas, procedimientos y el plan estratégico, cada puesto tiene definido sus deberes y responsabilidades, sin embargo se requiere tomar ciertas medidas correctivas para lograr tener un manual de funciones que este bien estructurado, ya que debido a la falta de personal no se puede definir las funciones en ciertas áreas en las que se delimiten adecuadamente las funciones. Con el fin orientar el cumplimiento de las responsabilidades en cada puesto de trabajo y garantizar el mejoramiento de la gestión de talento humano, se ha podido evidenciar que el personal desconoce las normas precisas de los manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos, porque no se han difundido adecuadamente y por escrito, lo cual puede ocasionar duplicidad de funciones o que en determinados casos los empleados evadan sus responsabilidades afectando el normal desarrollo de las actividades operativas y administrativas.

El organigrama de la cooperativa está constituido por dos ámbitos de gobernabilidad: Directivo y Administrativo, el gobierno y la administración de la COAC están a cargo de la asamblea general de representantes, el consejo de administración y el gerente general.

La estructura organizacional de la Cooperativa trabaja solo con socios y se financia principalmente con los ahorros captados de los mismos. Su particular estructura organizacional permite manejar las operaciones de manera descentralizada.



Jardín Azuayo está constituida por 21 oficinas en la provincia del Azuay, además de la Coordinación Central que se encuentra en Cuenca por razones de facilidad de posicionamiento geográfico, mientras que la matriz se encuentra en Paute; cada sucursal cuenta con un Coordinador y con el apoyo de las directivas locales conformadas por socios de la Cooperativa; el trabajo voluntario de las directivas locales representa la ideología de trabajar para el bien y beneficio del socio.

En la Coordinación Central en Cuenca existe una buena estructura gerencial que ha permitido el desarrollo y el fortalecimiento de algunas áreas con una redistribución de las funciones entre el Gerente y los coordinadores de áreas, por esta razón, la estructura organizativa de la Cooperativa es respaldada en cada oficina por los directivos locales, que permiten un control cruzado de la información, esta característica disminuye el riesgo de fraude y de errores, aunque, requiere una adecuada y constante comunicación para involucrar a los directivos, aumentar el compromiso y el sentido de pertenencia, y sensibilizar a los socios (esta estructura resulta más difícil en contextos urbanos donde se necesitan más controles por la Coordinación Central).

La COAC Jardín Azuayo ha fortalecido su estructura organizacional basada sobre un sistema jerárquico de supervisión y apoyo a través de los coordinadores zonales.

En general, los manuales principales de organización, funciones, procedimientos y políticas institucionales existen y están organizados. Sin embargo, se tiene previsto actualizar dichos manuales frente a la reestructuración de los procesos y a la introducción de nuevas herramientas (por ejemplo, el credit-scoring), además de finalizar otros importantes manuales que todavía no existen como: manual de gestión integral de riesgo, de tesorería, de auditoría, de recursos humanos, etc.

La Cooperativa ha trabajado gradualmente para adecuar la estructura organizacional frente al fuerte crecimiento y a las normas requeridas por la SEPS, aunque todavía hay actividades que están por finalizar, puesto que la velocidad de adecuación de la estructura ha sido más lenta.



frente al crecimiento financiero y operativo, lo que ha aumentado la relevancia del riesgo de toma de decisiones y operacional, además de la capacidad física, tecnológica y de recursos humanos, ya que la calidad de la estructura organizativa de la cooperativa depende mucho de la calidad de la Departamentalización lo que implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. En general, existe una buena gobernabilidad y una adecuada delegación de funciones del gerente encargado en las diversas coordinaciones y una buena cohesión y colaboración entre los miembros del equipo gerencial. La cooperación y sus directivas y gerente parece eficaz y se evidencia como es una fortaleza, además es un importante nexo territorial de la gobernabilidad y distribuye geográficamente el poder, por otro lado, se tiene previsto actualizar los principales manuales y finalizar otros que todavía no existen.

Adicionalmente, existe un Plan Operativo Anual (POA) por departamento y por sucursal, que detalla las acciones estratégicas, la finalidad y los objetivos, los resultados esperados y los supuestos de viabilidad. Las acciones y los presupuestos están también incorporadas en un cronograma con un horizonte de cinco años. A pesar de contar con mejores herramientas respecto al pasado, se confirma como un reto para la Cooperativa frente al tamaño y a la velocidad de crecimiento, el mejorar su enfoque hacia el análisis estratégico y la prevención a través también de un marco dispositivo (con límites, alertas y tolerancias a los riesgos) para evaluar problemas y crear planes de acción en tiempo, la gerencia está consciente de estos riesgos y, por esta razón, con el POA anual se realizará un seguimiento y monitoreo trimestral, verificando los objetivos alcanzados.



P.T.P.
N°3
1/3

Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

CÉDULA NARRATIVA: PLAN DE CAPACITACIÓN, SALARIOS, DESEMPEÑO Y MÉTODOS PARA MOTIVAR EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA.

Existe un proceso anual que determina las necesidades de capacitación, por área de trabajo, se pudo constatar que en la cooperativa Jardín Azuayo no existe un programa de capacitación dirigido para ciertas actividades, debido a que no existe una coordinación directa entre el departamento de Educación Cooperativa (EDUCOPE), encargado de programar y ejecutar capacitaciones, y el departamento de Talento Humano quienes se encargan de realizar evaluaciones de desempeño y establecer mecanismos de aprendizaje y mejora continua del personal, es por ello que algunas áreas no han recibido capacitación ni entrenamiento técnico de ningún tipo.

Sin embargo, en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual se establece que el departamento de EDUCOPE conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos se encargará de ejecutar talleres y programas de capacitación para las diferentes áreas. Así como, las actividades mencionadas a continuación:

- ❖ Capacitar a departamentos que no se encuentren lo suficientemente capacitados.
- ❖ Mantener programas anuales de capacitación al personal de certificados con enfoque a fortalecer competencias y manejo de metodologías de la cooperativa.
- ❖ Mejorar las competencias del personal mediante la ejecución de procesos de capacitación anuales.



- ❖ Desarrollar plan de capacitaciones – educación financiera – para fortalecer uso de canales electrónicos.
- ❖ Levantar e implementar los subsistemas de evaluación del desempeño, capacitación y formación del personal.
- ❖ Revisar, adecuar, desarrollar e implantar políticas y procesos o subsistemas de administración de talento humano: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación al desempeño mediante indicadores de gestión, política salarial, clima laboral.
- ❖ Elaborar un plan de capacitación con una asignación presupuestaria para cada oficina de acuerdo a las realidades y necesidades de las mismas con la finalidad de cumplir con lo establecido en el reglamento y brindar a los socios servicios de calidad y efectividad para que puedan desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia.

Además, establece que, el estudio continuo, la obtención y actualización de nuevos conocimientos van a mejorar el desempeño tanto personal como el de la institución.

El incumplimiento de este reglamento no permite que el personal de la cooperativa esté capacitado para responder a las demandas, solicitudes y exigencias de los socios.

En vista de que no existe un adecuado plan de capacitación, ya que la COAC no dispone de programas de capacitación continua dirigido a todas las áreas ocupacionales en la organización, se debe disponer que la gerencia de Talento Humano estructure un plan que programe en el corto y mediano plazo actividades y capacitaciones para que puedan ser más competitivos profesionalmente, lo que ha dado lugar a dudas sobre la eficacia y eficiencia de los servicios que presta la Cooperativa al no contar el personal con capacitación oportuna, provocando que no se preste un servicio de calidad al socio, dando lugar a que en algunos casos se pueda desistir de solicitar los servicios financieros en la Cooperativa.



**P.T.P.
N°3
3/3**

Los salarios son variables de acuerdo a su desempeño, tratando de mantener un clima laboral óptimo para todos, respecto al mercado, los salarios de los empleados en general resultan competitivos y son bastante nivelados entre diferentes cargos, mientras que los salarios de los coordinadores de áreas y la Gerencia en Cuenca están por debajo del promedio de mercado. Se cuenta con métodos para mantener un personal motivado como son flexibilidad laboral, sueldos acordes al mercado, ambiente y clima laboral adecuados, capacitación, eventos informales entre equipos de trabajo, informalidad en la relación laboral, política de puertas abiertas, otras.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

CÉDULA NARRATIVA: ANALISIS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

COAC Jardín Azuayo, utiliza la evaluación de riesgos para identificar, medir y priorizar riesgos, con el fin de mitigar los impactos adversos o negativos que afecten el normal funcionamiento para la sostenibilidad de la institución.

La alta dirección en conjunto con las áreas de administración de riesgos es responsable de identificar, analizar y medir eventos de riesgos negativos que pudieran afectar la consecución de los objetivos institucionales, enfocándose en la probabilidad de ocurrencia de un acontecimiento y cuál sería su impacto. Además, deberán examinar los impactos positivos y aprovecharlos para transformarlos en oportunidades. La institución cuenta con un análisis empírico de los riesgos en base al conocimiento general que posee sobre el entorno económico y sus actividades; sin embargo, no existen mecanismos adecuados para la administración de riesgos, que permitan identificar y ponderar las contingencias de acuerdo a su probabilidad e impacto, y que ayuden a identificar y mitigar el riesgo de manera global. Al no tener una adecuada administración de riesgos no se puede lograr una eficiente identificación y categorización que ayude a la institución a encontrarse en un nivel tolerable y a reducir estos eventos. El riesgo que ha implantado la Cooperativa es simulación de contextos, en el caso de un incendio.

El personal operativo desconoce el manual de riesgo, lo que implica que no se dé una respuesta adecuada y oportuna a los riesgos, además la cooperativa no dispone de un plan de contingencia bien definido en relación a los riesgos potenciales que permita actuar a



**P.T.P.
N°4
2/2**

tiempo e identificar cuál sería la causa, la mejor alternativa de solución, tiempos mínimos de respuestas, establecer límites de exposición, responsables; ayudando a que la cooperativa disminuya pérdidas económicas, humanas, y materiales, permitiendo que la institución mantenga su imagen de solvencia y solidez; esto trae como consecuencia que la cooperativa pierda credibilidad y confianza.

La cooperativa no dispone de mecanismos adecuados, estrategias eficientes y oportuna con relación a la evaluación y control de riesgos haciéndola vulnerable, provocando que no se tomen buenas decisiones.

Se considera que hay transparencia de la información en la cooperativa ya que es recibida por el consejo de administración y la documentación se encuentra en Intranet.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

CÉDULA NARRATIVA: PROCEDIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

La dirección establece las responsabilidades oportunas sobre las actividades de control, revisa periódicamente las actividades de control para determinar que siguen siendo relevantes y las actualiza cuando es necesario.

La cooperativa realiza controles preventivos, detectivos, manuales y de dirección; pero existen ciertos procesos que no son controlados y administrados correctamente, lo que provoca que la entidad no pueda dar un control efectivo a los riesgos identificados.

A lo que respecta con las principales actividades de control se demuestra que el nivel de confianza es óptimo lo que implica que la administración ha realizado correctos controles preventivos, de detección, manuales, informáticos y de dirección, pero requieren implementar actividades de control precisas, establecer controles adecuados para que certifiquen convenientemente la calidad de la información.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

CÉDULA NARRATIVA: CONTROLES DE PROCESAMIENTO DE DATOS MEDIANTE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerente deberán elegir con la ayuda de expertos la mejor forma de contribuir en lo que respecta a la dependencia del sistema informático, que si bien es cierto resguarda la información, ya que posee limitaciones y restricciones para cada nivel, no siempre se obtienen los resultados esperados de manera ágil y oportuna, ya sea por el alto tráfico de la información, capacidad para almacenar archivos, velocidad de internet, red eléctrica o actualizaciones de software.

La información es procesada a través del sistema informático computarizado ORACLE, el mismo que proporciona información confiable y oportuna en un 95%, la misma nos permite la toma de decisiones, ya que la cooperativa depende del 100% del sistema ya que todas las actividades se realizan a través de este.

La cooperativa brinda sus servicios con la total confianza de la capacidad de sus colaboradores, puesto que cuentan con la experiencia y las destrezas suficientes para la ejecución de sus tareas lo cual permite realizar la delegación de responsabilidades y un trabajo en equipo eficiente, que logre que la información generada sea comunicada en todos los niveles y que identifique riesgos y que estos sean mitigados en el menor tiempo posible.

La cooperativa posee un sistema informático, el cual requiere mantenimiento y mejora continua, por lo tanto es necesario que los desarrolladores se mantengan al día con actualizaciones de software para así obtener respuestas rápidas ante situaciones inesperadas, de esta manera se podrá conservar un flujo de información constante que sirva



para la generación, consulta y resguardo de datos en tiempo real, la información se considera transparente ya que pasa al Consejo de Administración y la información se encuentra en Intranet que es de acceso para todos los ciudadanos.

La cooperativa procesa información necesaria y oportuna para el desempeño de actividades de los empleados, sin embargo no se aplica un proceso para comunicar la información necesaria para que todo el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades, debido a que no se promueven ni desarrollan actividades específicas relacionadas con las responsabilidades del personal para planear un adecuado sistema de comunicación de las informaciones mediante procesamiento de esta, la trasmisión periódica de la información debe ser oportuna y confiable para lo cual se debería establecer canales de comunicación, para lo cual es necesario elaborar un manual de comunicación.

La información mediante su página web, redes sociales entre otros mecanismos no son actualizados periódicamente, haciendo que esta herramienta de comunicación y publicidad no sea utilizada adecuadamente.

Otro factor positivo que refleja el nivel de confianza alto es que los sistemas informáticos están alineados a las operaciones y transacciones diarias de la COAC, esto es importante para un mejor monitoreo de los procesos realizados.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

CÉDULA NARRATIVA: TECNOLOGÍA

Para el desarrollo de las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo dispone de un sistema de información tecnológico (Departamento de Sistemas), el mismo que es actualizado de acuerdo a las necesidades de la COAC, para obtener información financiera y operativa en tiempo real, además la cooperativa cuenta con canales de comunicación externos disponibles tanto; para socios como para proveedores, quienes proporcionan información significativa sobre el desempeño y calidad en los servicios financieros que ofrece la institución a través del buzón de sugerencias.

La Cooperativa cuenta con un sistema de Oracle JASIT, Ks, FISJA y PARDUS para el registro de sus operaciones y calificación, con el fin de orientar el uso adecuado de estas tecnologías, se detallan recomendaciones para evitar el uso indebido de las mismas obteniendo el mayor provecho. Por lo tanto, la Cooperativa cuenta con Políticas y Reglamentos de Seguridad Informática con la finalidad de garantizar el acceso óptimo a los recursos informáticos, evitar la fuga de información, tener un adecuado rendimiento de los equipos de cómputo, , optimizar el tiempo de trabajo, ser consiente en lo que se debe hacer o no hacer en los ambientes informáticos de la institución, evitar robos, cumplir con la gestión y administración de riesgos operativos, ya que la Cooperativa deberá contar con tecnología de la información que garantice el correcto procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable.



El factor tecnología cuenta con planes de mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos; una fortaleza de la institución es que tiene una centralilla telefónica, necesaria para atender las necesidades internas del negocio, pero no dispone de un sistema eficiente de call center, ya que la entidad financiera no cuenta con canales de comunicación eficientes y actualizados para poder comunicarse con los clientes, esto es consecuencia que la cooperativa no aprovecha todas las ventajas de la tecnología de la información mediante su página web, redes sociales entre otros mecanismos, estos medios de comunicación no son actualizados periódicamente, haciendo que esta herramienta de comunicación y publicidad no sea utilizada adecuadamente, también no se evalúa los riesgos tecnológicos adecuadamente. Con el objetivo de garantizar que la información ingresada sea administrada, monitoreada y documentada correctamente en los paquetes de software, es necesario que la cooperativa cuente con:

- ❖ Procedimientos adecuados que permitan la administración de la base de datos, redes de datos, software, hardware de datos, que incluyen límites.
- ❖ Un documento que incluya el análisis de la capacidad y desempeño de la plataforma tecnológica que soporta las operaciones del negocio, el documento deberá tener límites y alertas como: almacenamiento, memoria, consumo de banda ancha, y para la base de datos: blog de transacciones y almacenamiento de datos.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

CÉDULA NARRATIVA: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA

En las instituciones financieras es recomendable una comunicación eficiente y eficaz para el buen funcionamiento de la misma, razón por la cual la comunicación es un pilar fundamental para la prosperidad y continuidad del negocio. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo basa su organización en una administración descentralizada, promoviendo la participación de los socios, los mismos que intervienen en asambleas locales que apoyan mediante comisiones el desarrollo de cada oficina. No existe la debida documentación entre socios y directivos por lo que no todos los socios se encuentran bien informados, esto ocurre, debido a que la administración de la COAC no realiza seguimiento a los requerimientos de los socios, porque los mismos hacen poco uso del servicio buzón de sugerencias para realizar reclamos.

La cooperativa ha entregado al personal información como plan estratégico, reglamentos, manuales, código de ética, políticas, etc. Los sistemas informáticos integran las operaciones y permiten obtener información, para controlar las actividades, para lo cual se deberá mantener información actualizada, ya que dicha información le permitirá a la alta gerencia tomar las mejores decisiones para asegurar la excelencia institucional.

La información que dispone la cooperativa es de gran utilidad para la toma de decisiones por lo que se debe realiza las siguientes actividades:

- ❖ Se evalúa los resultados del diagnóstico de comunicación.
- ❖ Se establece estrategias que mejore la comunicación.
- ❖ Se realiza un plan de acción de comunicación



Para conocer la información sobre noticias, cambios de políticas, nuevas normativas, promociones, se utilizan herramientas como mural, reuniones, pizarra informativa, mesas de trabajo y ahora es común utilizar las redes sociales donde se puede enviar y recibir información. La cooperativa no aprovecha todas las ventajas de la tecnología de la información mediante su página web, redes sociales entre otros mecanismos, estos medios de comunicación no son actualizados periódicamente, haciendo que esta herramienta de comunicación y publicidad no sea utilizada adecuadamente.

La cooperativa no dispone de un sistema donde los clientes puedan calificar la calidad de los servicios y los proveedores puedan ofertar sus productos.

El ambiente laboral en el cual se desenvuelven las actividades es propicio y cordial.

La Comunicación dentro de la Cooperativa es generalmente aceptable, existe un ambiente de respeto entre los empleados; los niveles de mayor jerarquía siempre brindan un trato amable.

Las operaciones de la Cooperativa se rigen a través de políticas que están establecidas por escrito.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

CÉDULA NARRATIVA: PROCESO DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

No se realizan supervisiones adecuadas y constantes al funcionamiento del sistema de control interno, lo cual ocasiona que se trabaje en un ambiente de desconocimiento de los riesgos internos y externos, mediante la evaluación de control interno se permitiría: evaluar, conocer y comunicar las deficiencias de forma oportuna para aplicar los correctivos pertinentes y mantener una supervisión adecuada del funcionamiento del control interno. La cooperativa no realiza un seguimiento constante o monitoreo de los riesgos detectados en el control interno, es decir que no se emplea esta herramienta fundamental que evalúa la eficacia del control interno.

Se debería monitorear de manera continua las operaciones y adoptar de inmediato las medidas correctivas estableciendo procedimientos de seguimiento y evaluando el funcionamiento al fin de establecer la calidad del control interno.

Anexo 11: Determinación de los Componentes

P.P.D.C

1/1



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2016

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DETERMINACIÓN DE LOS COMPONENTES

OBJETIVO: Determinar los componentes que van hacer auditados en la fase de Planificación Específica.

Mediante el análisis de la información entregada por la Cooperativa, la evaluación preliminar del cuestionario de Control Interno y la naturaleza de la institución, se pudo constatar que el área de crédito y el área de cobranzas tiene el mayor número de empleados puesto que la cooperativa basa sus actividades principales en la captación de créditos y la recuperación de cartera.

Por lo tanto los componentes a ser auditados son los siguientes:

- ❖ Componente de Crédito
- ❖ Componente de Cobranzas

La firma de auditoría analizará dichos componentes ya que son de mayor importancia en el desarrollo de las actividades de la cooperativa, estos componentes serán analizados por medio de la aplicación de procedimientos de auditoría e indicadores de gestión con el objetivo de conseguir evidencia suficiente y adecuada que sustenten los hallazgos a presentar en el informe de auditoría.

Anexos Planificación Específica

Anexo 12: Estructura Organizacional

P.E.E.O

1/2



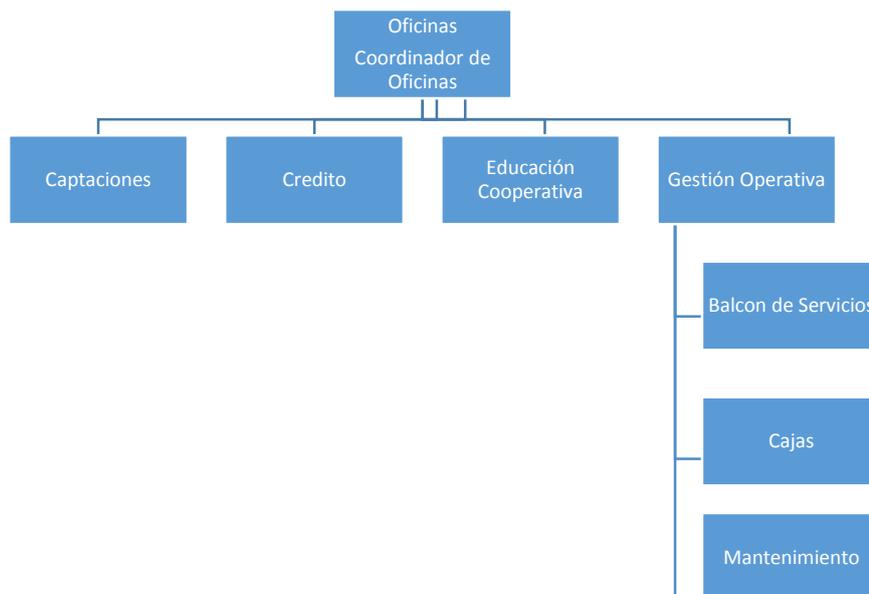
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Manual Orgánico Funcional no presenta una estructura para el departamento de Crédito y Cobranzas sin embargo se pudo establecer una estructura organizacional del departamento de acuerdo a la siguiente manera:



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2008



¥

La agencia coordinadora de la cooperativa, la agencia centro, cuenta con 10 oficiales de crédito, que están distribuidos de la siguiente manera:

- ❖ 1 persona es la encargada del área
- ❖ 2 personas trabajan en el área de crédito de lunes a viernes
- ❖ 4 personas se encuentran distribuidas en el balcón de servicios
- ❖ 2 personas en el área de recuperación
- ❖ 1 persona a cargo de la ventanilla Huayna Capac

El área de Recuperación de Cartera no cuenta con un manual de funciones, sin embargo la cooperativa tiene a su disposición un Manual de Administración de Riesgos denominado Plan de Contingencias del Riesgo de Crédito que ha sido de gran ayuda para fomentar procesos de recuperación de cartera.

La Cooperativa también cuenta con una red informática denominada intranet que permite una adecuada comunicación de políticas y procedimientos ya que la normativa, informes financieros y noticias importantes se encuentran en esta red.

Anexo 13: Observación a la Atención al socio

P.E.O.A
1/3



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA OBSERVACIÓN DE LA ATENCIÓN AL SOCIO

La atención al socio o a cualquier persona en particular en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es muy agradable, mediante la técnica de indagación los auditores Pedro Luis Guamán García y Estefany Carolina Salazar Armas acudieron a las instalaciones de la agencia coordinadora de la Cooperativa ubicada en el centro de la ciudad, en donde se pudo apreciar lo siguiente:

1. El socio ingresa a la cooperativa y se dirige a la máquina tiquetera en donde toma su tiquete, espera su turno para ser atendido por un asistente de servicios.
2. El asistente de servicios lo atiende muy cordialmente y el socio puede manifestar sus inquietudes y requerimientos de crédito, el asistente de servicios procede a verificar si la persona es socia de la cooperativa para lo cual solicita su cedula de identidad y a su vez revisa su historial crediticio en la Cooperativa.
3. El socio realiza consultas acerca de plazos, montos y tasas de interés, que se encuentran también explicadas en trípticos que posee la cooperativa, si la persona desea ingresar una solicitud de crédito el asistente de servicios procede a ingresarla en el sistema KS Crédito, en donde ingresa información del socio para posteriormente clasificar el tipo de crédito y entregar al socio la solicitud de crédito en la que consta los requisitos para la realización del crédito, también entrega la autorización de buro de crédito tanto para el socio como para sus garantes, en el buro de crédito consta la



¥

P.E.O.A

2/3

información personal del solicitante y en el de sus garantes la respectiva información personal sobre ellos, consta el croquis del domicilio y las referencias personales, al final de este documento en el buro de crédito del socio consta el porcentaje de retenciones que van a ser aplicadas si la solicitud de crédito es aprobada.

4. El socio se acerca con la documentación requerida en donde es revisada por el asistente, y el procede a ingresar esta información en el sistema KS Crédito que automáticamente el requerimiento pasa a verificación y se procede a reenviar el turno a crédito con los documentos ya verificados
5. El socio debe esperar su turno en el área de crédito que está ubicada en la segunda planta, posteriormente cuando llegue su turno el socio se acerca para ser atendido por el oficial de crédito, quien recibe toda la documentación e interactúa con el socio indagando en algunos aspectos acerca del crédito como cuál va a ser su destino, monto a solicitar y el valor de las cuotas, se prosigue a llenar la solicitud de crédito la misma que es firmada por el socio.
6. El oficial de crédito procede a verificaciones en páginas adicionales acerca de la información presentada en el buro de crédito, se decide si es necesario una inspección de bienes de garantía si la respuesta es afirmativa se ingresa en el sistema para que nos ayude con la valoración, posteriormente el oficial de crédito realiza el informe técnico y la calificación de las 5 Cs en el sistema, los mismos son impresos para que la comisión de crédito analice la aprobación o negación del mismo.
7. Una vez que la comisión de crédito se reúna, se podrá dar a conocer si la solicitud de crédito fue negada o aprobada, cuando la solicitud es negada se comunica al socio explicándole los motivos de la negación, en el caso que la solicitud es aprobada se procede a informar al solicitante el mismo que tiene que acercarse a firmar él y sus garantes el contrato y pagare, en la firma de estos documentos se explica a los garantes las responsabilidades que van a contraer con la cooperativa si el deudor no cumple con el pago del crédito, el socio posteriormente debe realizar un deposito del 1% del monto del crédito en la cuenta de certificados de aprobación, para proceder a la liquidación del



¥

P.E.O.A

3/3

monto, se realiza el registro de la liquidación que es trasladada a la persona encargada del custodio de documentos legal.

Anexo 14: Diagramas de Flujo

P.E.D.F

1/11



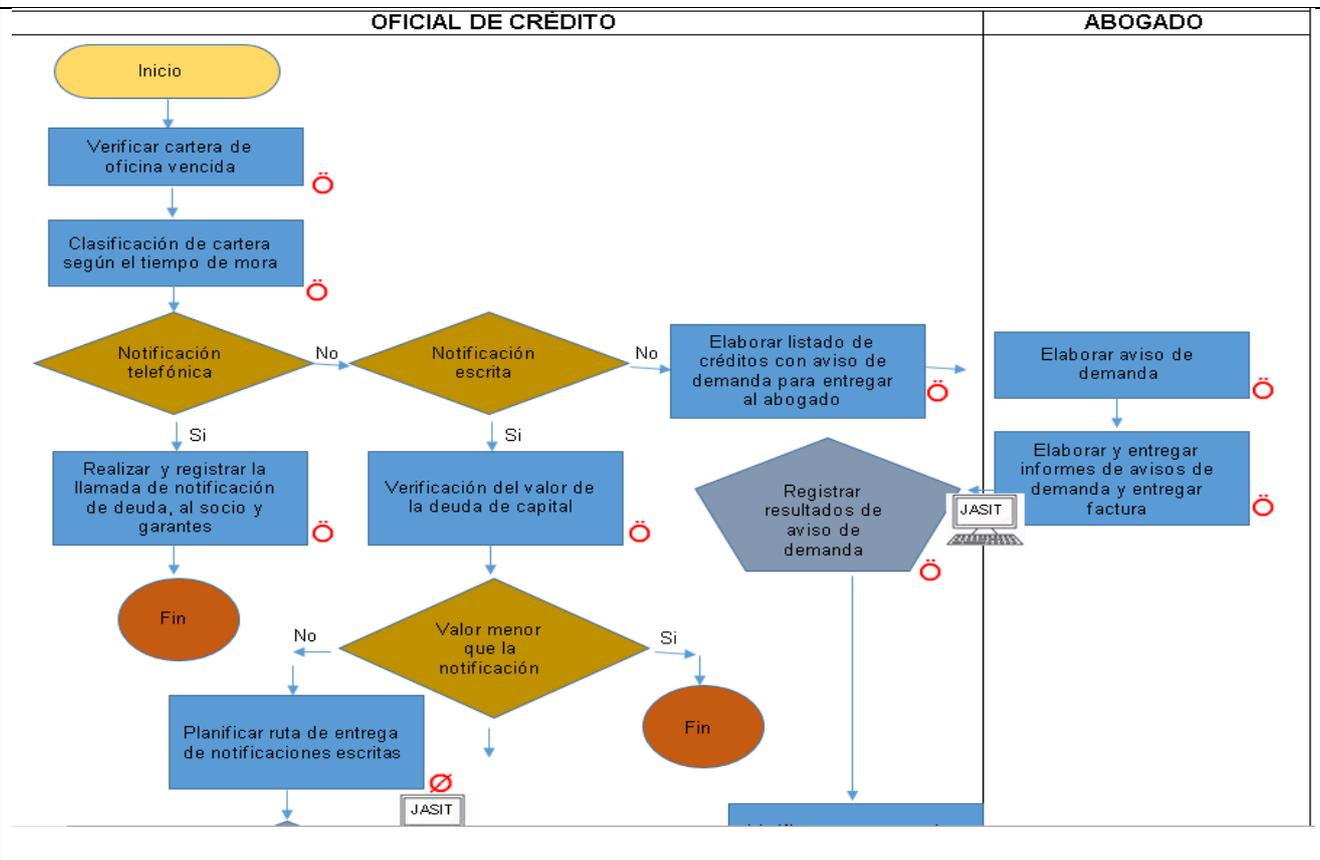
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

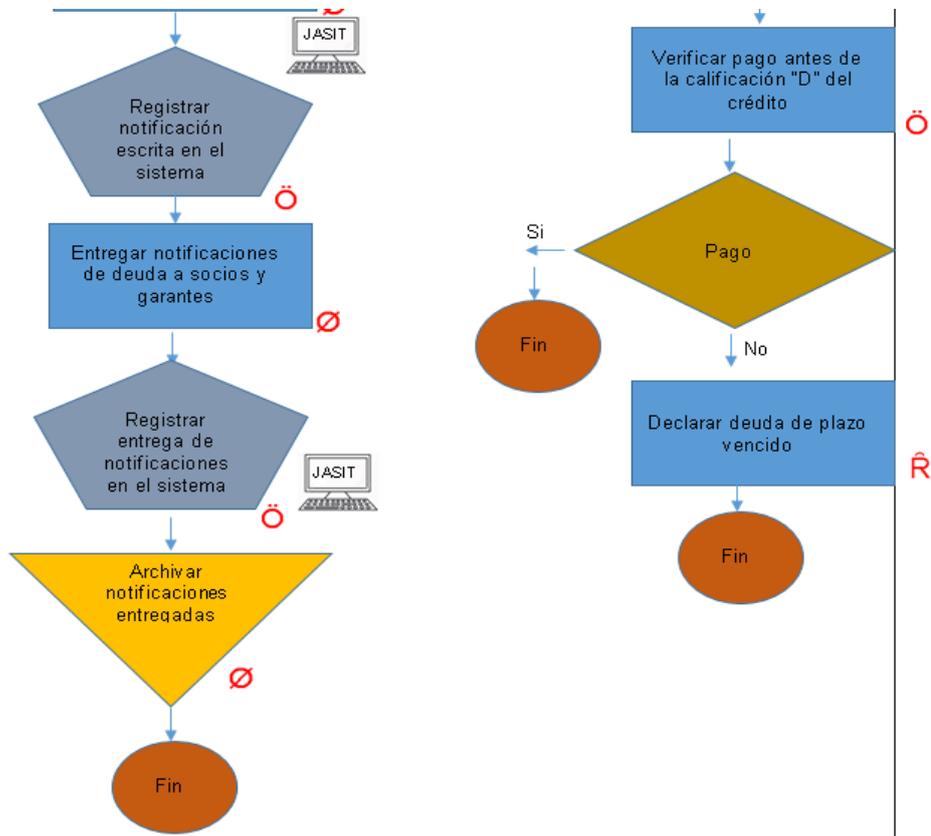
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DIAGRAMA DE FLUJO

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE COBRANZAS







Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DIAGRAMA DE FLUJO

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE COBRANZAS

El diagrama del sistema de cobranzas inicia con la verificación de la cartera vencida por parte del oficial de crédito y de acuerdo al tiempo de mora se clasificara el crédito según el reglamento para posteriormente determinar la clase de notificación que se va a ejecutar.

Si la notificación clasifica como telefónica se procede a realizar las debidas llamadas a los socios y sus garantes para informar el tiempo de mora de la deuda y posteriormente se registra en el sistema. Si la notificación es escrita se verificara que el valor de la cuota de capital sea menor al valor de la notificación, si la respuesta es positiva se da por finalizado el proceso pero si la respuesta es negativa se planificará la ruta de entrega de notificaciones a los socios y sus garantes, acto seguido se generará la notificación en el sistema, la misma que será debidamente entregada, posteriormente se registrará los resultados de entregas de notificaciones en el sistema y se procederá a archivarlas.

Si el crédito tiene una calificación "D", es decir no califica ni con notificación telefónica ni con notificación escrita, el agente de crédito lo considerara crédito con aviso de demanda y posteriormente dará notificación al abogado.



P.E.D.F

4/11

El abogado elaborará el aviso de demanda y entregará al oficial de crédito el informe de los avisos de demanda entregados, para que posteriormente el oficial de crédito registre los resultados, si se efectúa el pago el proceso es finalizado pero si el pago no es registrado se declarará deuda de plazo vencido y se realizará la gestión de cobro vía judicial.



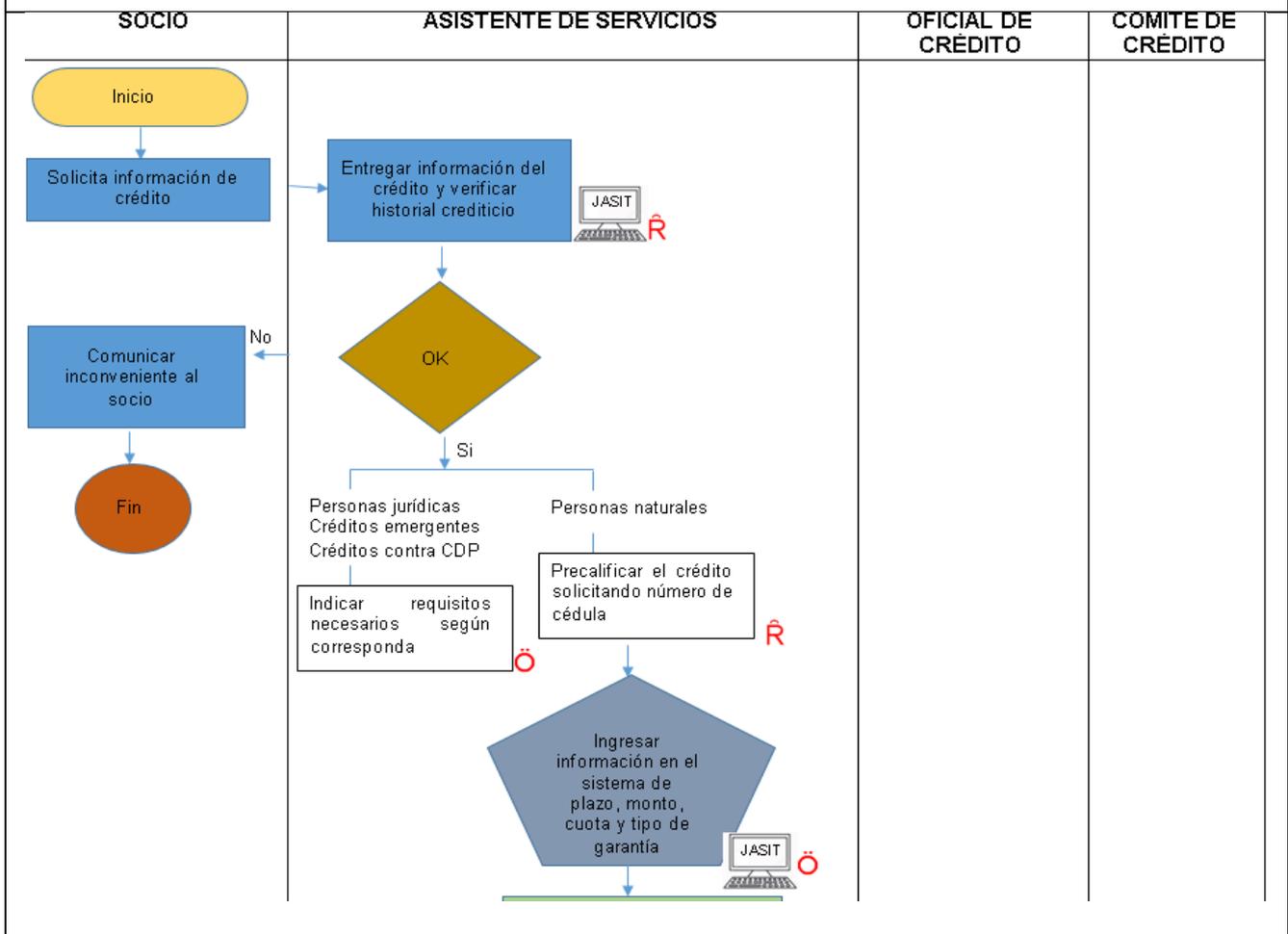
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

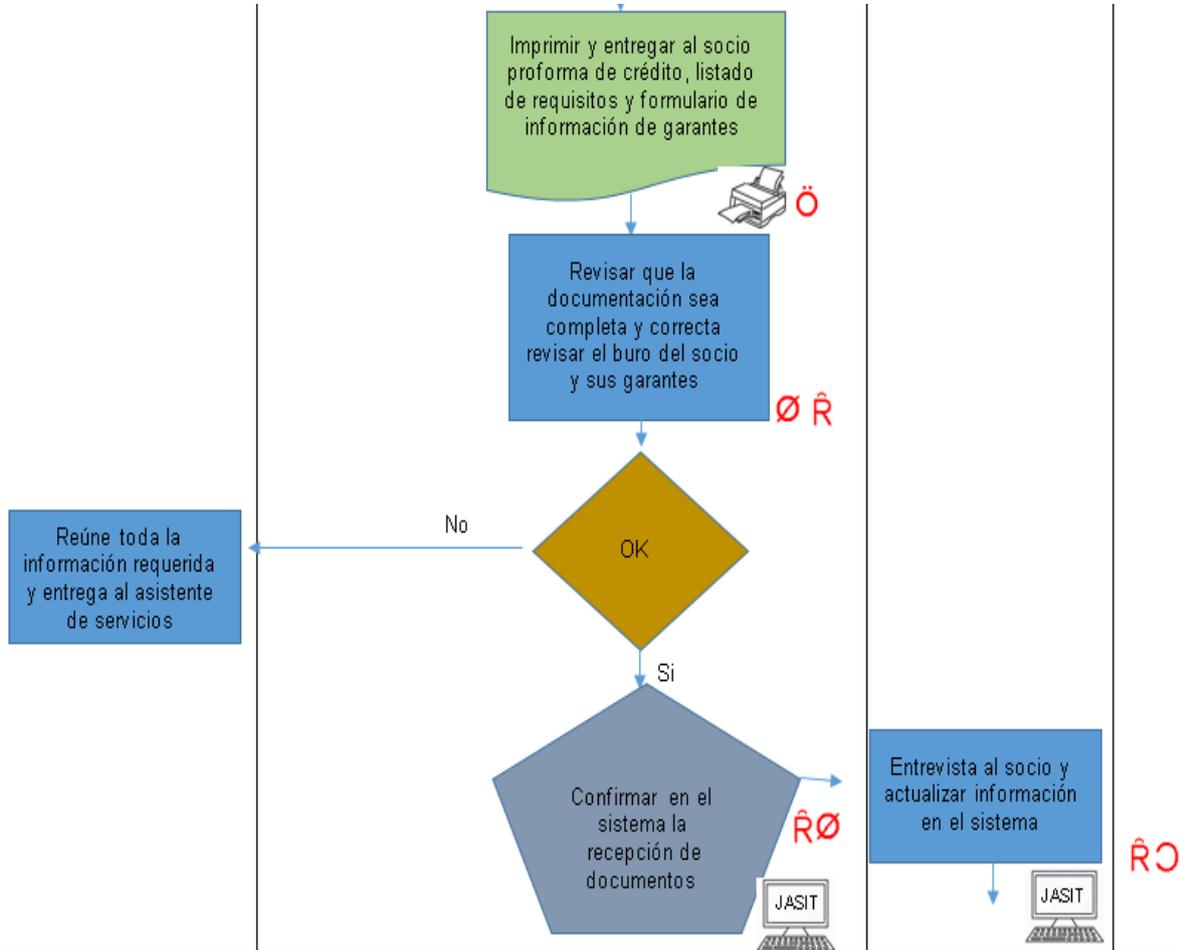
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

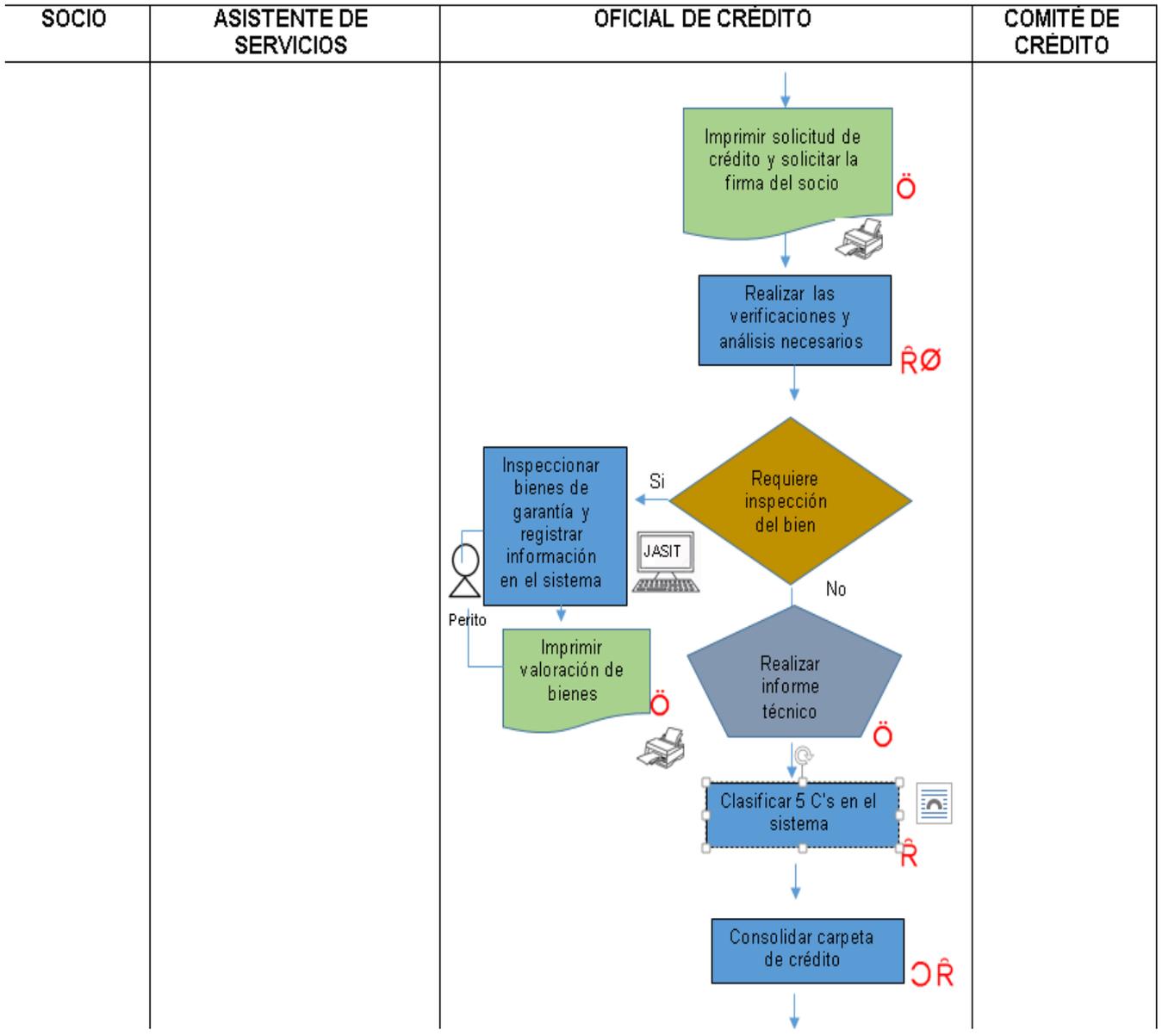
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DIAGRAMA DE FLUJO

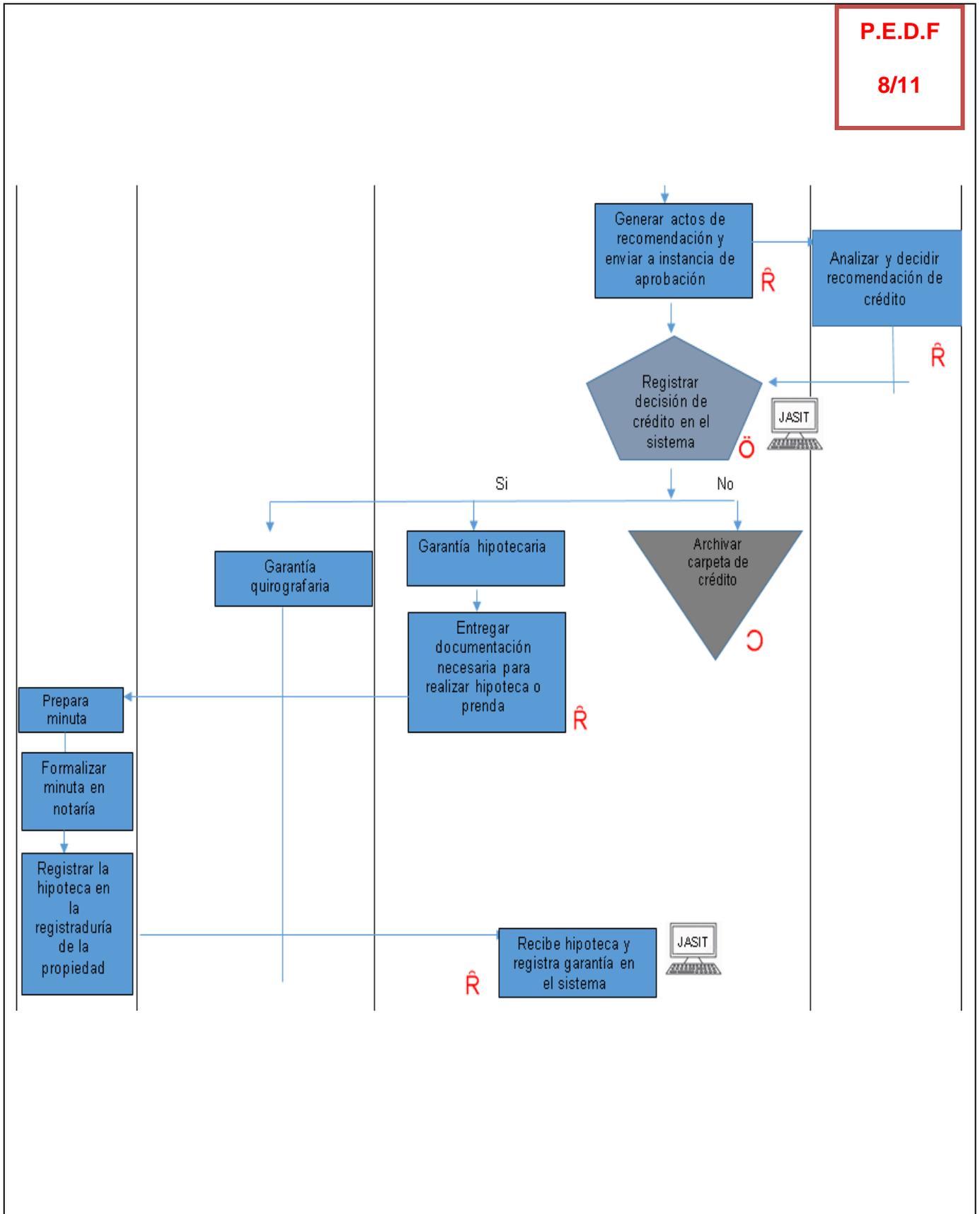
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE CRÉDITO

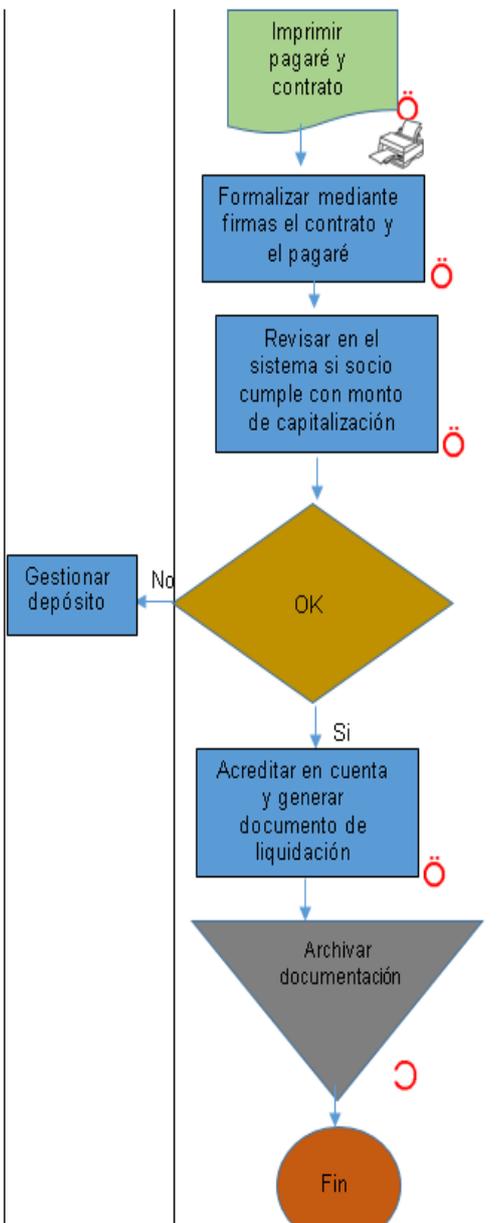




P.E.D.F
7/11







P.E.D.F

10/11



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DIAGRAMA DE FLUJO

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE CRÉDITO

El proceso de concesión de créditos inicia brindando la información necesaria al socio o a la persona que la requiera acerca de la otorgación de créditos, posteriormente se verifica el historial crediticio interno del solicitante, si existe algún inconveniente se comunica al socio y se finaliza el proceso, caso contrario si el crédito es para una persona natural se procede a la precalificación del crédito solicitando número de cédula, se ingresa al sistema de la Cooperativa la información de plazo, monto, cuota y tipo de garantía, posteriormente se imprime y entrega al socio la proforma de crédito, listado de requisitos y formulario de información de garantes. Si el crédito es para personas jurídicas, créditos emergentes o créditos contra CDP se debe proceder indicando al socio los requisitos necesarios según las características del crédito, para que el solicitante reúna toda la información requerida en ambos casos se lleva a cabo la revisión de la documentación, la misma que debe ser completa y correcta, también se revisa el buró del socio y sus garantes, si la revisión es correcta se procede a confirmar en el sistema la recepción de todos los documentos e informar al socio que puede realizar la solicitud del crédito, si existe algún inconveniente se informará de igual manera al socio para que cumpla con la información solicitada.



Posteriormente el oficial de crédito realizará una entrevista al socio y actualizará de ser necesario la información de él y de sus garantes en el sistema Jasit, acto seguido se procederá a la impresión de la solicitud de crédito para la respectiva firma del socio.

A continuación se realiza las verificaciones y análisis necesarios para proceder a la aprobación del crédito y se revisa también si se requiere de la inspección de un bien, si es el caso se inspecciona el bien de garantía y se registra la información en el sistema para posteriormente imprimir la valoración de bienes entregados por el perito si no es necesario se continua con la realización del informe técnico apoyándose en consultas al buró de crédito, historial del socio en la cooperativa y análisis y verificaciones realizadas, posteriormente se califica las 5 C's en el sistema KS Crédito y se consolida la carpeta de crédito y se genera las actas de recomendación para enviar a instancia de aprobación conjuntamente con la carpeta, los créditos menores o iguales a \$30.000 son aprobados por el coordinador de oficina y en caso de ser mayores a esta cantidad la aprobación del crédito lo realiza la Comisión de Crédito.

El oficial de crédito procede a registrar la decisión de aprobación en el sistema, en caso de ser una respuesta negativa se archiva la carpeta y se finaliza el proceso pero si es una respuesta positiva se deberá revisar el tipo de garantía, existen dos: garantía hipotecaria y garantía quirografaria, si es una garantía hipotecaria se entregara al socio toda la información necesaria para realizar la minuta de la hipoteca la misma que debe ser revisada y firmada por el oficial de crédito, formalizada en la notaria por el socio y registrada debidamente en la Registraduría de la Propiedad.

En caso de ambas garantías el paso a seguir es la impresión del pagare y del contrato que deben ser formalizados por las firmas del socio y de los garantes. Acto seguido se procede a revisar que el socio cumpla con el monto de capitalización, si no cumple se debe proceder con el depósito y una vez verificado se acredita en la cuenta el monto del crédito y se genera el documento de liquidación y licitud de fondos si es necesario. Finalmente el asistente de servicios procede a archivar toda la documentación.

Anexo 15: Índice de Morosidad

P.E.I.M
1/3



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ÍNDICE DE MOROSIDAD

Mediante el análisis de los índices de morosidad y cobertura de provisiones de la cartera improductiva es posible conocer la Calidad de Activos; el Activo más importante para toda institución financiera es la cartera de crédito; de tal manera, es indispensable analizar su desempeño.

INDICES	INDICE DE MOROSIDAD				
	INDICE DE MOROSIDAD BRUTA TOTAL	INDICE DE MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL	INDICE DE MOROSIDAD CARTERA CONSUMO	INDICE DE MOROSIDAD CARTERA VIVIENDA	INDICE DE MOROSIDAD CARTERA MICROEMPRESA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2018	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
2010	4,05%	0,00%	3,56%	0,00%	6,04%
2011	3,86%	0,00%	3,52%	0,00%	5,15%
2012	5,01%	22,25%	4,71%	0,00%	5,29%
2013	5,26%	1,89%	4,79%	0,00%	6,72%
2014	3,77%	2,45%	3,69%	0,00%	4,01%
2015	4,08%	12,18%	3,86%	0,00%	4,42%
2016	3,98%	8,59%	2,78%	0,00%	4,56%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

Elaborado por: Los autores





La COAC Jardín Azuayo presenta una adecuada calidad de cartera en los periodos analizados. Sin embargo, se evidencia una tendencia a disminuir la calidad de cartera en los últimos años, aunque con una mejoría al cierre del 2016.

Según la base de datos de la cooperativa Jardín Azuayo evidencia la siguiente información:

- ❖ La cartera de crédito bruta de la Cooperativa a diciembre 2016 registró 495.82 millones de dólares, colocados en 86.187 créditos a través de 80.540 socios y con una cartera improductiva de 16.29 millones de dólares en 5060 créditos, lo que nos da como resultado un índice de mora de 4.46%; lo cual ocasionó un incremento de la cobertura de la cartera improductiva.
- ❖ Al cierre del año 2016, la COAC Jardín Azuayo registra un activo total de 639.15 millones de dólares, compuesto en 72,63% por cartera de créditos, 12,20% por inversiones, 11,23% por fondos disponibles, 1,99% por propiedad y equipo, 1,04% en otros activos y 0,90% en cuentas por cobrar.
- ❖ Debido al ciclo económico, el Sistema Financiero Nacional presenta una disminución de la demanda en la colocación de cartera, frente a un fuerte crecimiento de liquidez a nivel general, lo cual se puede observar en los resultados de la Cooperativa, donde registra un crecimiento de 6,15% en cartera de créditos hasta diciembre 2016, inferior al crecimiento registrado para el año 2011 de 29,11%; y un promedio anual de 19,71% en 2010-2016.
- ❖ Persiste la debilidad en el crecimiento de activo, consecuencia de la baja colocación de créditos en el último año de estudio. En vista del aumento de la morosidad en el sistema financiero y el posible impacto de la desaceleración de la economía ecuatoriana en la capacidad de pago de los prestatarios, la calidad de la cartera de la Cooperativa es un aspecto por monitorear. Cabe indicar que la Cooperativa mantiene una política de reestructuración de créditos.
- ❖ Debido a la actual coyuntura económica nacional, en algunos casos existe la disminución en la colocación de créditos y en otros el aumento en los niveles de morosidad.



Cartera por monto a diciembre 2016 Jardín Azuayo

Cartera por Monto	Cartera	Créditos #	Riesgo	Riesgo #	Morosidad
De \$0 a \$500	323.545	1.195	2.575	91	1,84%
De \$501 a \$1000	2.454.663	4.424	53.273	352	2,68%
De \$1001 a \$5000	70.341.736	33.760	2.585.666	2.314	4,12%
De \$5001 a \$10000	136.992.010	25.895	4.983.639	1.573	4,33%
De \$10001 a \$20000	219.277.868	18.011	5.739.135	581	6,62%
De \$20001 a \$30000	42.212.125	2.256	2.041.263	130	4,84%
De \$30001 a \$50000	18.737.033	581	624.626	23	5,48%
De \$50001 a \$100000	3.209.308	49	182.692	3	6,28%
De \$100001 en adelante	2.280.163	16	78.572	1	3,92%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

Elaborado por: Los Autores



En otro ámbito, la cooperativa brinda mayor número de créditos en el rango de \$5001 a \$10000, con un nivel de morosidad superior al objetivo pretendido por la institución (4,33%). Por volumen de crédito el rango con el mayor es de \$10001 a \$20000, el mismo con un nivel de morosidad de 6,62%; y aquel rango que presenta el mayor nivel de morosidad es de \$10001 a \$20000 con 6,62%.



Anexo 16: Número de Créditos Otorgados, Recuperados y en Mora

P.E.N.C
1/2



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PLANIFICACIÓN ESPECIFICA NÚMERO DE CRÉDITOS OTORGADOS, RECUPERADOS Y EN MORA

N° ZONA	OFICINAS	N° CRÉDITOS OTORGADOS	% CRÉDITOS OTORGADOS	N° CRÉDITOS RECUPERADOS	% CRÉDITOS RECUPERADOS	N° CRÉDITOS EN MORA	% CRÉDITOS MORA
1	Cuenca	14352	29,96%	13256	29,90%	918	27,48%
2	Paute	5158	10,45%	4941	10,81%	217	6,50%
3	Gualaceo	5206	10,57%	4881	10,64%	325	9,73%
4	Sigsig	5287	10,77%	5082	11,19%	205	6,14%
5	Pucara	2459	3,67%	2419	3,89%	40	1,20%
7	Nabón	2937	4,87%	2851	5,08%	86	2,57%
8	Santa Isabel	3686	6,75%	3558	7,02%	128	3,83%
9	Oña	1943	2,37%	1888	2,44%	55	1,65%
16	San Fernando	1668	1,68%	1650	1,78%	18	0,54%
19	Ricaurte	2632	4,10%	2492	4,09%	140	4,19%
20	El valle	2310	3,29%	2177	3,23%	133	3,98%
22	Chordeleg	2029	2,59%	2013	2,78%	16	0,48%
23	Palmas	1797	2,00%	1758	2,08%	39	1,17%
28	Yanuncay	2258	3,16%	2154	3,16%	104	3,11%
29	Totoracocha	3036	5,12%	2887	5,18%	149	4,46%
30	Shiña	1811	2,04%	1751	2,06%	60	1,80%
31	Sevilla de oro	1581	1,46%	1557	1,53%	24	0,72%
32	Ponce Enríquez	2514	3,80%	2449	3,97%	65	1,95%
33	Feria libre	1822	2,07%	1567	1,56%	255	7,63%
34	Monay	1669	1,68%	1476	1,31%	193	5,78%
35	Patamarca	1649	0,016304894	1478	0,013109179	171	0,051182281
	TOTAL	€67804	€100%	€64285	€100%	€3341	€100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

Elaborado: Por los autores



De acuerdo a las tablas analizadas las oficinas de Cuenca, Paute, Gualaceo y Sigsig son las que demuestran mayor representatividad con respecto al total de cartera de las oficinas que corresponden a la provincia del Azuay, los créditos otorgados representan un 15,96%;10,45%, 10,57% y 10,77% respectivamente para el periodo 2016.

Los créditos recuperados también se encuentran en estas oficinas con 14,90%; 10,81%; 10,64%; 11,19% siendo estas las de mayor representatividad con respecto al total, situación similar ocurre en el periodo Octubre 2016.

Con respecto a los créditos en mora las oficinas que demuestran mayor representatividad son las oficinas de Cuenca con 918 créditos que porcentualmente representa 27,48%, esta oficina es en donde más se concentran los créditos en mora en relación al total. Existen oficinas que registran un porcentaje mucho menor esto es porque la otorgación de créditos no es muy frecuente como ocurre en la Oficina de San Fernando.



Anexo 17: Evaluación Especifica de Control Interno

		P.E.E.C.I 1/27
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO		
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.		
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016		
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		



COMPONENTE DE AUDITORÍA: CRÉDITO					
COMPONENTE DE CONTROL INTERNO: ENTORNO DE CONTROL					
PREGUNTAS	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
¿Tienen conocimiento de las pautas y sanciones que están estipulados dentro del Código de Ética y Valores Corporativos los responsables del Departamento de Crédito? (Coso 2013 Principio 1 Código de Ética)	X		10	10	P.T.E. N°1
¿El Consejo de Administración exige rendiciones de cuenta y ejerce controles periódicos sobre las actividades del Departamento de Crédito? (Coso 2013 Principio 2 Manual Órgánico Funcional)	X		10	7	P.T.E. N°2
¿Se tienen definidos los manuales de funciones y responsabilidades, así como los niveles de supervisión en el área de crédito, partiendo de los principios y valores de la organización? (Coso 2013 Principio 2 Manual Órgánico Funcional)	X		10	10	P.T.E. N°8 P.T.E. N°1
¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso del Consejo de Administración hacia la integridad y el comportamiento ético al departamento de crédito, tanto en palabras como en hechos? (Coso 2013 Principio 1 Código de Ética)	X		10	9	P.T.E. N°1



¿El consejo de administración periódicamente supervisa las habilidades y el desempeño real del personal de crédito con el fin de tomar medidas pertinentes? (Coso 2013 Principio 2 Reglamento Interno de Trabajo)	X		10	6	P.T.E. N°9 P.T.E. N°2
¿Los empleados del área de crédito responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la Cooperativa? (Coso 2013 Principio 1 Código de Ética)	X		10	8	P.T.E. N°1
¿La Cooperativa tiene una estructura donde queda claro las funciones y responsabilidades del área de crédito? (Coso 2013 Principio 3 Manual Orgánico Funcional)		X	10	3	P.T.E. N°4 P.T.E. N°1
¿La Cooperativa cuenta con procedimientos para evaluar la competencia profesional al momento de la incorporación de personal a la entidad? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	8	P.T.E. N°3
¿El personal del área de crédito conoce claramente la estructura, las líneas de autoridad y responsabilidad de la cooperativa? (Coso 2013 Principio 3 Reglamento Interno de Trabajo)	X		10	5	P.T.E. N°1
¿La Estructura de la cooperativa corresponde al tamaño de la operación, así como tiene niveles de supervisión y reporte? (Coso 2013 Principio 3)	X		10	10	P.T.E. N°8 P.T.E. N°1
¿Se analizan los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo de las actividades, en función a las necesidades del área de Crédito? (Coso 2013 Principio 4 Metodología de Valoración de Cargos)	X		10	6	P.T.E. N°2
Las funciones y responsabilidades el área de crédito son definidas y parametrizadas partiendo del principio de segregación de funciones? (Coso 2013 Principio 3 Manual Orgánico Funcional)	X		10	8	P.T.E. N°1
¿Se realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de funciones y responsabilidades de los colaboradores del área de crédito? (Coso 2013 Principio 3 Reglamento Interno de Trabajo)	X		10	7	P.T.E. N°1



¿Se reúne el gerente general con el personal administrativo y operativo de la cooperativa para medir el desempeño y satisfacción del puesto de trabajo del área de crédito? (Coso 2013 Principio 4 Reglamento Interno de Trabajo)	X		10	8	P.T.E. N°1
¿En el área de Crédito se verifica que las promociones de puestos consideren los méritos en el marco de un proceso transparente? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	10	P.T.E. N°1
¿Dispone el área de crédito de procedimientos para la contratación, permanencia y remuneración de los empleados? (Coso 2013 Principio 4 Bandas Salariales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)	X		10	10	P.T.E. N°3
¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos en los procesos de crédito? (Coso 2013 Principio 4)		X	10	4	P.T.E. N°4
¿La Alta Dirección exige una rendición de cuentas de responsabilidad, autoridad y cumplimiento de objetivos para el buen funcionamiento del área de crédito? (Coso 2013 Principio 5)	X		10	9	P.T.E. N°4 P.T.E. N°1
¿El personal se encuentra capacitado para desarrollar de manera eficiente las funciones de crédito? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	8	P.T.E. N°3
¿Dispone el área de crédito de programas de capacitación, con el fin de mejorar la productividad de los empleados, para la consecución de los objetivos? (Coso 2013 Principio 4)		X	10	0	P.T.E. N°4 P.T.E. N°3
¿El Consejo de Administración supervisa el grado de consecución de los objetivos del área de Crédito? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	8	P.T.E. N°4
¿En el área de crédito se evidencia el funcionamiento del control interno para la consecución de los objetivos y el cumplimiento de los procedimientos, políticas y normas? (Coso 2013 Principio 5)	X		10	7	P.T.E. N°4 P.T.E. N°1
¿Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y disciplinarias según corresponda? (Coso 2013 Principio 5)	X		10	10	P.T.E. N°9 P.T.E. N°2 P.T.E. N°1



¿Existe el informe de cumplimiento de metas y objetivos por parte del área de crédito? (Coso 2013 Principio 5)	X		10	8	P.T.E. N°4
TOTAL DE PREGUNTAS 24			240	179	
NIVEL DE CONFIANZA				75%	
NIVEL DE RIESGO				25%	
COMPONENTE DE CONTROL INTERNO: EVALUACIÓN DE RIESGOS					
¿El área de crédito ha establecido objetivos con la suficiente claridad que le permita identificar con precisión los riesgos que amenazan dichos objetivos, de acuerdo con la naturaleza de la cooperativa? (Coso 2013 Principio 6)	X		10	9	P.T.E. N°5 P.T.E. N°4
¿Se identifican y se describen las causas de los riesgos y sus efectos que afecten para la consecución de los objetivos en el área de crédito y se analiza como el riesgo debe ser gestionado? (Coso 2013 Principio 7 Manual de Riesgo)	X		10	6	P.T.E. N°5 P.T.E. N°4
¿Se analizan los riesgos identificados en el área de crédito y se toman acciones correctivas? (Coso 2013 Principio 7)	X		10	6	P.T.E. N°5
¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de créditos, la gerencia analiza posibles respuestas, con el propósito de evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo? (Coso 2013 Principio 7)	X		10	7	P.T.E. N°5
¿Se analiza continuamente el riesgo de crédito de la Cooperativa? (Coso 2013 Principio 7)	X		10	8	P.T.E. N°5
¿Es responsabilidad de los empleados del área de crédito realizar procedimientos y controles internos establecidos por la dirección y talento humano para evitar que los empleados participen o justifiquen acciones inapropiadas? (Coso 2013 Principio 8 Manual de Responsabilidades de Cumplimiento)	X		10	9	P.T.E. N°1
¿La organización realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todos sus procesos, así como considera el nivel de afectación en cada una de sus áreas? (Coso 2013 Principio 8)	X		10	10	P.T.E. N°1
¿Se revisan periódicamente que los permisos asignados para acceder al sistema de información, corresponde a las funciones y responsabilidades asignadas? (Coso 2013 Principio 8)	X		10	9	P.T.E. N°7 P.T.E. N°1



¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios que podría afectar significativamente el área de crédito? (Coso 2013 Principio 9)	X		10	7	P.T.E. N°8
¿Cuenta la cooperativa con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los riesgos que presentan los cambios en las condiciones políticas, económicas, normativas, operativas u otras que pueden afectar al sistema de control interno del área de crédito? (Coso 2013 Principio 9)		X	10	4	P.T.E. N°5
TOTAL DE PREGUNTAS 10			100	76	
NIVEL DE CONFIANZA				76%	
NIVEL DE RIESGO				24%	
COMPONENTE DE CONTROL INTERNO: ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿El coordinador del departamento de crédito o el personal responsable implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	8	P.T.E. N°6 P.T.E. N°5 P.T.E. N°4
¿La organización cuenta con un plan de recuperación ante un desastre informático? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	9	P.T.E. N°7
¿La organización cuenta con protocolos que regulan los nuevos desarrollos y/o cambios en los sistemas, asegurando que dichos desarrollos y/o cambios corresponden a lo esperado por los niveles que lo solicitaron y lo autorizaron? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	10	P.T.E. N°7
¿El software JASIT que utiliza el área de crédito posee las herramientas y aplicaciones suficientes, eficientes, oportuno y confiables, que facilite y agilice el proceso de crédito para el desarrollo de las actividades diarias? (Coso 2013 Principio 11 Manual del Instructivo Ks-JASIT)	X		10	9	P.T.E. N°7
¿El sistema informático detecta errores y permite corregirlos al momento de identificarlos? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	9	P.T.E. N°7
¿Se revisan esporádicamente los créditos otorgados para verificar si se cumple con el Reglamento de Créditos? (Coso 2013 Principio 10 Reglamento de Créditos)	X		10	9	P.T.E. N°6



¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software JASIT para la consecución de sus objetivos? (Coso 2013 Principio 11 Manual del Instructivo Ks-JASIT)	X		10	8	P.T.E. N°7 P.T.E. N°4
¿Se realizan constataciones físicas de los documentos recibidos al momento de la solicitud de crédito para el respectivo levantamiento de datos? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	8	P.T.E. N°6
¿Se revisa el cumplimiento de las metas de crédito que fueron determinados en el POA? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	9	P.T.E. N°6
¿El área de crédito realiza evaluaciones y verificaciones del proceso de créditos? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	9	P.T.E. N°6
¿El oficial de crédito realiza un análisis minucioso de la documentación presentada por el socio antes de otorgar un crédito? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°6
¿Se cumple estrictamente con los requisitos para la concesión de créditos? (Coso 2013 Principio 10 Manual de Crédito)	X		10	10	P.T.E. N°6
¿Existe acceso restringido a los sistemas informáticos, mediante claves solo para personal autorizado? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	9	P.T.E. N°7
¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan controles preventivos dentro del software para controlar el proceso de crédito? (Coso 2013 Principio 11 Manual de Crédito)	X		10	8	P.T.E. N°7
¿Existe un procedimiento para una revisión ocasional de créditos otorgados y verificar si se cumple con el Manual de Créditos? (Coso 2013 Principio 10 Manual de Créditos)	X		10	9	P.T.E. N°6
¿Los créditos son otorgados al tiempo establecido? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°6
¿Los archivos están debidamente ordenados y clasificados para un adecuado control? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	9	P.T.E. N°6



¿Se verifica los límites de crédito en cada operación aplicando el método de las 5 C (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) del crédito? (Coso 2013 Principio 10 Reglamento de Tabla de Crédito)	X		10	10	P.T.E. N°6
¿El Consejo de Administración ha establecido estrategias, políticas o metodologías respecto a la administración del riesgo crediticio? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	7	P.T.E. N°5
¿Existe procedimientos preestablecidos que permita evaluar y controlar el riesgo de crédito de conformidad a las leyes vigentes y políticas internas? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	7	P.T.E. N°5
¿Cuándo se concede un crédito se realizan informes oportunos por la aprobación del crédito? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	9	P.T.E. N°6
¿El personal que integran el área de créditos son profesionales, responsables, éticos y con experiencia suficiente, lo que permitirá tener riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos en la cooperativa? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°4 P.T.E. N°1
¿Los oficiales y comisión de crédito conocen y cumplen con el proceso de crédito? (Coso 2013 Principio 10 Manual de Gestión de Procesos)	X		10	9	P.T.E. N°6
¿Se da los procedimientos y seguimientos necesarios posteriores para verificar el destino del crédito? (Coso 2013 Principio 10 Manual de Crédito)		X	10	2	P.T.E. N°6
¿Se realiza actividades de control en el área de crédito, como controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	8	P.T.E. N°6
¿El área de crédito implanta actividades de control en función de los riegos y objetivos, tales como, revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	9	P.T.E. N°6 P.T.E. N°5 P.T.E. N°4
¿Se realiza evaluaciones continuas para identificar las dificultades en el proceso de crédito? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	8	P.T.E. N°6



¿El personal de crédito revisa la documentación que respaldan las operaciones de crédito, que la misma tenga información correcta, conveniente y suficiente para otorgar un crédito? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°6
¿La cooperativa cuenta con políticas y procedimientos definidos, documentados y divulgados para todos los empleados del área de crédito para sus respectivos procesos? (Coso 2013 Principio 12)	X		10	7	P.T.E. N°6
¿El personal del área de créditos desarrolla las actividades de control oportunamente con mucha responsabilidad, como es definido en las políticas y procedimientos del crédito? (Coso 2013 Principio 12)	X		10	10	P.T.E. N°6
¿El área de crédito cumple con los procedimientos, manuales y políticas al efectuar el proceso de crédito y las actividades del día a día que realizan los empleados? (Coso 2013 Principio 12 Manual de Crédito)	X		10	9	P.T.E. N°6
TOTAL DE PREGUNTAS 32			320	268	
NIVEL DE CONFIANZA				84%	
NIVEL DE RIESGO				16%	
COMPONENTE DE CONTROL INTERNO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
¿La cooperativa mantiene una fluida comunicación que facilita la información en el área de crédito? (Coso 2013 Principio 13)	X		10	9	P.T.E. N°8
¿Se entrega información como manuales, reglamentos, políticas etc. al personal de tal forma que la información fluya y sea comunicada oportunamente en el área de crédito de tal forma que se cumpla los objetivos del proceso de crédito? (Coso 2013 Principio 13)	X		10	10	P.T.E. N°8 P.T.E. N°4
¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente a las actividades cotidianas y permiten obtener información actual, para controlar las actividades? (Coso 2013 Principio 13)	X		10	10	P.T.E. N°8
¿Toda la información generada y suministrada en el área de crédito es confiable, oportuna, apropiada, y es transmitida oportunamente para la toma de decisiones? (Coso 2013 Principio 13)	X		10	9	P.T.E. N°8
¿Se promueve la comunicación directa, transparente y honesta con los colaboradores del área de crédito? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	8	P.T.E. N°8



¿Se comunica oportunamente al personal en el área de crédito sobre los objetivos y responsabilidades de control interno? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	9	P.T.E. N°8 P.T.E. N°4
¿El responsable del área de crédito toma en cuenta las propuestas del personal respecto a las formas de mejorar la productividad y la calidad de los servicios? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	9	P.T.E. N°8
¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el área de crédito? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	8	P.T.E. N°8 P.T.E. N°1
¿El área de crédito tiene un sistema para gestionar en forma organizada, consistente y oportuna la información que se genera? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	7	P.T.E. N°8
¿Los sistemas de información operativa satisfacen las necesidades de cada unidad del sistema de crédito? (Coso 2013 Principio 13)	X		10	8	P.T.E. N°8
¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, socios, proveedores, accionistas, organismos reguladores y otros? (Coso 2013 Principio 15)	X		10	9	P.T.E. N°8
¿El personal de crédito informa oportunamente a los socios y accionistas en el caso de retrasos en los pagos del crédito? (Coso 2013 Principio 15)	X		10	9	P.T.E. N°8
¿La COAC ha implantado sistemas de comunicación que permitan evaluar sobre el diseño o la calidad de los servicios? (Coso 2013 Principio 15)		X	10	3	P.T.E. N°8
TOTAL DE PREGUNTAS 13			130	108	
NIVEL DE CONFIANZA				83%	
NIVEL DE RIESGO				17%	
COMPONENTE DE CONTROL INTERNO: SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos? (Coso 2013 Principio 16)	X		10	7	P.T.E. N°9 P.T.E. N°4



P.E.E.C.I
10/27

¿La cooperativa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas? (Coso 2013 Principio 16)	X		10	9	P.T.E. N°9 P.T.E. N°1
¿El Consejo de Administración evalúa continuamente las actividades, como los procesos de concesión de créditos para comprobar que se cumpla la normativa de créditos? (Coso 2013 Principio 16 Manual de Créditos)	X		10	9	P.T.E. N°9 P.T.E. N°2
¿Se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar la implantación de las recomendaciones en el Departamento de Crédito? (Coso 2013 Principio 16)	X		10	8	P.T.E. N°9
¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna para verificar que se ha adoptado las recomendaciones para su corrección? (Coso 2013 Principio 17)	X		10	9	P.T.E. N°9
¿La cooperativa evalúa si a las deficiencias identificadas se aplica las medidas correctivas oportunamente identificadas mediante las auditorías, supervisiones y autoevaluaciones? (Coso 2013 Principio 17)		X	10	4	P.T.E. N°9
¿Se evalúan las actividades para prevenir o detectar riesgos que afecten el proceso de créditos y se comunica a la gerencia las falencias encontradas aplicando las debidas medidas correctivas? (Coso 2013 Principio 17)	X		10	8	P.T.E. N°9 P.T.E. N°8 P.T.E. N°5 P.T.E. N°2
TOTAL DE PREGUNTAS 7			70	54	
NIVEL DE CONFIANZA				77%	
NIVEL DE RIESGO				13%	
TOTAL DE COMPONENTES			860	685	

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

P.E.E.C.I
11/27

Para evaluar el control interno nos basaremos en la siguiente formula:

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

Donde:	
NC	NIVEL DE CONFIANZA
CT	CALIFICACIÓN TOTAL
PT	PONDERACIÓN TOTAL

TABLA DEL NIVEL DE CONFIANZA	TABLA DEL NIVEL DE RIESGO
76 al 95%= Alto	5 al 24%= Bajo
51 al 75%= Moderado	25 al 49%= Moderado
15 al 50%= Bajo	50 al 85%= Alto

Aplicación de la Formula

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{685 \times 100}{860} = 80\% = \text{Alto}$$

Nivel de Confianza = 80%

Nivel de Riesgo = 100 – NC

Nivel de Riesgo = 20% = Bajo

Resultados de la Evaluación Especifica del Componente Crédito	
Calificación Total	Ponderación Total
685	860
Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
80% Alto	20% Bajo

Resultados por cada componente del Control Interno según el Coso III:

P.E.E.C.I
12/27

Para cada uno de ellos nos basaremos en la tabla que se presenta a continuación para ubicar en el rango que corresponde cada porcentaje.

ENTORNO DE CONTROL					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
240	179	75	MODERADO	25	MODERADO

EVALUACIÓN DE RIESGOS					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
100	76	76	ALTO	24	BAJO

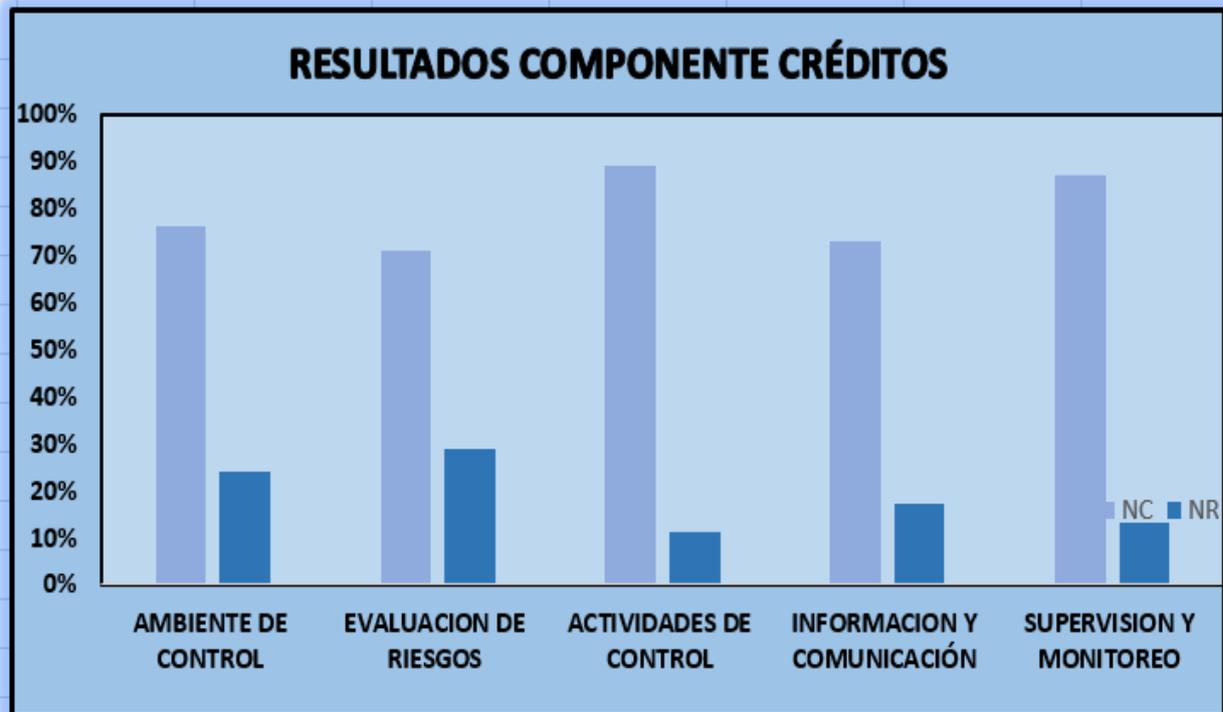
ACTIVIDADES DE CONTROL					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
320	268	84	ALTO	16	BAJO

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
130	108	83	ALTO	17	ALTO

SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
70	54	77	ALTO	13	BAJO

GRAFICO POR COMPONENTES

COMPONENTES	NC	RANGO	NR	RANGO
AMBIENTE DE CONTROL	75 %	MODERADO	25%	MODERADO
EVALUACION DE RIESGOS	76%	ALTO	24%	BAJO
ACTIVIDADES DE CONTROL	84%	ALTO	16%	BAJO
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	83%	ALTO	17%	BAJO
SUPERVISION Y MONITOREO	77%	ALTO	13%	BAJO



Según el grafico de Control Especifico Componente Créditos Coso III, como podemos observar el nivel de confianza con mayor porcentaje son los componentes de Actividades de Control e Información y Comunicación y de menor porcentaje el componente de Ambiente de Control.



COMPONENTE DE AUTORÍA: COBRANZAS					
COMPONENTEN DE CONTROL INTERNO: ENTORNO DE CONTROL					
PREGUNTAS	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
¿Tienen conocimiento de las pautas y sanciones que están estipulados dentro del Código de Ética y Valores Corporativos los responsables del Departamento de Cobranzas? (Coso 2013 Principio 1 Código de Ética)	X		10	10	P.T.E. N°1
¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso del Consejo de Administración hacia la integridad y el comportamiento ético al departamento de cobranzas, tanto en palabras como en hechos? (Coso 2013 Principio 1)	X		10	9	P.T.E. N°1
¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la Cooperativa? (Coso 2013 Principio 1 Código de Ética)	X		10	10	P.T.E. N°1
¿La Cooperativa tiene una estructura donde queda claro las funciones y responsabilidades del área de cobranzas? (Coso 2013 Principio 3 Manual Órganico Funcional)		X	10	4	P.T.E. N°1
¿La junta directiva conoce, maneja y da cumplimiento de las normas y disposiciones legales vigentes? (Coso 2013 Principio 2)	X		10	8	P.T.E. N°1
¿Se tienen definidos los manuales de funciones y responsabilidades, así como los niveles de supervisión en el área de cobranzas, partiendo de los principios y valores de la organización? (Coso 2013 Principio 2 Manual Órganico Funcional)	X		10	6	P.T.E. N°8 P.T.E. N°1
¿Se define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades apropiados para la consecución de los objetivos en el área de cobranzas? (Coso 2013 Principio 3)	X		10	10	P.T.E. N°2 P.T.E. N°1
¿La Estructura de la cooperativa corresponde al tamaño de la operación, así como tiene niveles de supervisión y reporte? (Coso 2013 Principio 3)	X		10	9	P.T.E. N°8 P.T.E. N°1



¿La cooperativa se preocupa por la formación profesional del personal de cobranza, a través de capacitaciones, seminarios y otros, con el fin de mejorar su desempeño para la consecución de los objetivos? (Coso 2013 Principio 4)		X	10	4	P.T.E. N°3
¿Las funciones y responsabilidades el área de cobranzas son definidas y parametrizadas partiendo del principio de segregación de funciones? (Coso 2013 Principio 3 Manual Órganico Funcional)		X	10	4	P.T.E. N°1
¿Se realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de funciones y responsabilidades de los colaboradores del área de cobranzas? (Coso 2013 Principio 3 Manual de Responsabilidades de Talento Humano)	X		10	8	P.T.E. N°1
¿El área de Cobranza forma Comités de Selección para evaluar objetivamente el nivel de competencia de los empleados? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	8	P.T.E. N°3
¿El personal se encuentra apto para desarrollar de manera eficiente las funciones de cobranzas? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	8	P.T.E. N°3
¿El área de Cobranza verifica que las promociones de puestos consideren los méritos en el marco de un proceso transparente? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	10	P.T.E. N°1
¿El Consejo de Administración supervisa el grado de consecución de los objetivos del área de Cobranza? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	8	P.T.E. N°2
¿La Alta Dirección exige una rendición de cuentas de responsabilidad, autoridad y cumplimiento de objetivos para el buen funcionamiento del área de cobranzas? (Coso 2013 Principio 5)	X		10	9	P.T.E. N°2
¿En los procesos de selección, se valida tanto la formación académica como la experiencia laboral de un candidato? (Coso 2013 Principio 4)	X		10	10	P.T.E. N°1
¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos en los procesos de cobranzas? (Coso 2013 Principio 4)		X	10	3	P.T.E. N°2



¿En el área de cobranzas se evidencia el funcionamiento del control interno para la consecución de los objetivos y el cumplimiento de los procedimientos, políticas y normas? (Coso 2013 Principio 5)	X		10	8	P.T.E. N°2 P.T.E. N°1
¿Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias según corresponda? (Coso 2013 Principio 5)	X		10	10	P.T.E. N°8 P.T.E. N°1
¿Existe el informe de cumplimiento de metas y objetivos por parte del área de cobranzas? (Coso 2013 Principio 5)	X		10	8	P.T.E. N°2
TOTAL DE PREGUNTAS 21			210	164	
NIVEL DE CONFIANZA				78%	
NIVEL DE RIESGO				22%	
COMPONENTE DE CONTROL INTERNO: EVALUACIÓN DE RIESGOS					
¿El área de cobranzas ha establecido objetivos con la suficiente claridad que le permita identificar con precisión los riesgos que amenazan dichos objetivos, de acuerdo con la naturaleza de la cooperativa? (Coso 2013 Principio 6)	X		10	9	P.T.E. N°4 P.T.E. N°2
¿Se identifican y se describen las causas de los riesgos y sus efectos en la consecución de los objetivos en el área de cobranzas y analizar como el riesgo debe ser gestionado? (Coso 2013 Principio 7)	X		10	8	P.T.E. N°4
¿Se analizan los riesgos identificados en el área de cobranzas y se toman acciones correctivas? (Coso 2013 Principio 7)	X		10	6	P.T.E. N°4
¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de cobranzas, la gerencia analiza posibles respuestas, con el propósito de evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo? (Coso 2013 Principio 7)	X		10	6	P.T.E. N°4
¿Es responsabilidad de los empleados del área de cobranzas realizar procedimientos y controles internos establecidos por la dirección y talento humano para evitar que los empleados participen o justifiquen acciones inapropiadas? (Coso 2013 Principio 8)	X		10	9	P.T.E. N°1



¿La organización realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todos sus procesos, así como considera el nivel de afectación en cada una de sus áreas? (Coso 2013 Principio 8)	X		10	10	P.T.E. N°1
¿La cooperativa identifica y analiza los riesgos potenciales que afecten el proceso de novación o reestructuración del crédito? (Coso 2013 Principio 7)	X		10	10	P.T.E. N°4
¿Se revisan periódicamente que los permisos asignados para acceder al sistema de información, corresponde a las funciones y responsabilidades asignadas? (Coso 2013 Principio 8)	X		10	9	P.T.E. N°6 P.T.E. N°1
¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios que podría afectar significativamente el área de cobranzas? (Coso 2013 Principio 9)	X		10	8	P.T.E. N°7
¿Cuenta la cooperativa con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los riesgos que presentan los cambios en las condiciones políticas, económicas, normativas, operativas u otras que pueden afectar al sistema de control interno del área de cobranzas? (Coso 2013 Principio 9)		X	10	4	P.T.E. N°4
TOTAL DE PREGUNTAS 10			100	79	
NIVEL DE CONFIANZA				79%	
NIVEL DE RIESGO				21%	
COMPONENTE DE CONTROL INTERNO: ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿El personal que integran el área de cobranzas son personas profesionales, responsables, éticos y con experiencia suficiente, lo que permitirá tener riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos en la cooperativa? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°4 P.T.E. N°2 P.T.E. N°1
¿Existe procedimientos preestablecidos que permita evaluar y controlar el riesgo de crédito de conformidad a las leyes vigentes y políticas internas? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	8	P.T.E. N°5
¿La cooperativa realiza evaluaciones y verificaciones del proceso de cobranzas? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°5



¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan controles preventivos dentro del software para controlar el proceso de cobranzas? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°6 P.T.E. N°5
¿Existen actividades de control suficientes para la verificación del cumplimiento de los cronogramas y tiempos de cobros de un crédito? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	9	P.T.E. N°5
¿Los mecanismos adoptados por la cooperativa para recuperar la cartera en mora son efectivos? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	8	P.T.E. N°5
¿El índice de morosidad es monitoreado permanentemente para presentar una adecuada cartera? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	9	P.T.E. N°5
¿Se realizan constataciones físicas de los documentos recibidos al momento de la novación o reestructuración de crédito para la respectiva verificación de notificaciones enviadas? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	8	P.T.E. N°5
¿Al renovar o reestructurar un crédito, se hace un análisis de perfil de endeudamiento, se da a conocer montos, cuotas, plazos y encaje y se analiza las garantías? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°5
¿El personal de cobranza conoce los procedimientos, manuales, políticas y reglamentos para garantizar que se cumple los objetivos y responsabilidades, logrando un adecuado manejo de cartera? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°5 P.T.E. N°2 P.T.E. N°1
¿Existen mecanismos adecuados que contribuyan a controlar y a realizar ajustes por provisiones de conformidad a lo establecido por los organismos de control y disposiciones internas? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	7	P.T.E. N°5
¿Se realizan evaluaciones de desempeño en el departamento de cobranzas? (Coso 2013 Principio 10 Reglamento Interno de Trabajo)		X	10	4	P.T.E. N°5
¿Se revisa el cumplimiento de las metas de cobranzas que fueron determinados en el POA? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°5



¿El software JASIT que utiliza el área de cobranzas posee las herramientas y aplicaciones suficientes, eficientes y confiables, que facilite y agilice el proceso de cobranza para el desarrollo de las actividades diarias? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	9	P.T.E. N°6
¿La organización cuenta con protocolos que regulan los nuevos desarrollos y/o cambios en los sistemas, asegurando que dichos desarrollos y/o cambios corresponden a lo esperado por los niveles que lo solicitaron y lo autorizaron? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	10	P.T.E. N°6
¿La organización cuenta con un plan de recuperación ante un desastre informático? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	10	P.T.E. N°6
¿La provisión de cartera se realiza conforme a lo que establece la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°5
¿El personal de cobranza conjuntamente con el abogado previo al inicio del trámite legal, efectúa todas las notificaciones para el proceso judicial de cobranza? (Coso 2013 Principio 10 Reglamento de Procesos Judiciales)	X		10	10	P.T.E. N°5
¿La provisión de cartera una vez calculado disminuye el valor de cartera y se considera como gasto? (Coso 2013 Principio 10)	X		10	10	P.T.E. N°5
¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software JASIT para la consecución de sus objetivos? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	9	P.T.E. N°6 P.T.E. N°5 P.T.E. N°2
¿Existe el uso de contraseñas al ingreso del sistema de cobranza mediante claves únicamente al personal autorizado? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	9	P.T.E. N°6
¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan controles preventivos dentro del software para controlar el proceso de cobranzas? (Coso 2013 Principio 11)	X		10	10	P.T.E. N°6 P.T.E. N°5



¿La cooperativa cuenta con políticas y procedimientos definidos, documentados y divulgados para todos del área de cobranzas para sus respectivos procesos? (Coso 2013 Principio 12)	X		10	9	P.T.E. N°5
¿El personal del área de cobranza desarrolla las actividades de control oportunamente con mucha responsabilidad, como es definido en las políticas y procedimientos de cobranza? (Coso 2013 Principio 12)	X		10	9	P.T.E. N°5
¿El personal de cobranza realiza procedimientos de recuperación de cartera en mora con mucha responsabilidad como gestionar acciones preventivas para la recuperación de cartera antes de su vencimiento de acuerdo a las políticas establecidas, antes de proceder con la Gestión de Cobranza Prejudicial? (Coso 2013 Principio 12)	X		10	10	P.T.E. N°5
TOTAL DE PREGUNTAS 25			250	228	
NIVEL DE CONFIANZA				91%	
NIVEL DE RIESGO				9%	
COMPONENTE DE CONTROL INTERNO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
¿La cooperativa mantiene una fluida comunicación que facilita la información en el área de cobranzas? (Coso 2013 Principio 13)	X		10	9	P.T.E. N°7
¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente a las actividades cotidianas y permiten obtener información actual, para controlar las actividades? (Coso 2013 Principio 13)	X		10	9	P.T.E. N°7
¿Toda la información generada y suministrada en el área de cobranzas es confiable, oportuna, apropiada, y es transmitida oportunamente para la toma de decisiones? (Coso 2013 Principio 13)	X		10	10	P.T.E. N°7 P.T.E. N°2
¿Se cumple de manera eficiente el proceso de acuerdo de pago con el cliente mediante notificaciones oportunas para la gestión de recuperar la cartera de manera eficiente? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	10	P.T.E. N°5
¿Se promueve la comunicación directa, transparente y honesta con los colaboradores del área de cobranzas? (Coso 2013 Principio 14)	X		10	9	P.T.E. N°7

COMPONENTE DE CONTROL INTERNO: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

¿Se realiza un seguimiento a las gestiones de cobro que realiza la persona encargada de cartera? (Coso 2013 Principio 16)	X		10	10	P.T.E. N°8
¿La cooperativa selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones continuas y/o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y en funcionamiento? (Coso 2013 Principio 16)	X		10	8	P.T.E. N°5
¿La persona encargada del área de cobranzas es responsable cuando un deudor estuviere en mora y controla las gestiones judiciales y extrajudiciales de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa? (Coso 2013 Principio 16)	X		10	10	P.T.E. N°8 P.T.E. N°2
¿La cooperativa evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta dirección y la junta de directores, según el caso? (Coso 2013 Principio 17)	X		10	8	P.T.E. N°7
¿Se realiza evaluaciones continuas de los procedimientos para recuperar la cartera vencida para identificar deficiencias e implementar propuestas de mejoramiento a los procedimientos de gestión de cobro? (Coso 2013 Principio 17)		X	10	3	P.T.E. N°8
TOTAL DE PREGUNTAS 5			50	40	
NIVEL DE CONFIANZA				78%	
NIVEL DE RIESGO				22%	
TOTAL DE COMPONENTES			800	619	



COMPONENTE DE CONTROL INTERNO: SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
¿Se realiza un seguimiento a las gestiones de cobro que realiza la persona encargada de cartera? (Coso 2013 Principio 16)	X		10	10	P.T.E. N°8
¿La cooperativa selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones continuas y/o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y en funcionamiento? (Coso 2013 Principio 16)	X		10	8	P.T.E. N°5
¿La persona encargada del área de cobranzas es responsable cuando un deudor estuviere en mora y controla las gestiones judiciales y extrajudiciales de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa? (Coso 2013 Principio 16)	X		10	10	P.T.E. N°8 P.T.E. N°2
¿La cooperativa evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta dirección y la junta de directores, según el caso? (Coso 2013 Principio 17)	X		10	8	P.T.E. N°7
¿Se realiza evaluaciones continuas de los procedimientos para recuperar la cartera vencida para identificar deficiencias e implementar propuestas de mejoramiento a los procedimientos de gestión de cobro? (Coso 2013 Principio 17)		X	10	3	P.T.E. N°8
TOTAL DE PREGUNTAS 5			50	40	
NIVEL DE CONFIANZA				78%	
NIVEL DE RIESGO				22%	
TOTAL DE COMPONENTES			720	604	

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

**P.E.E.C.I
23/27**

Para evaluar el control interno nos basaremos en la siguiente formula:

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

Donde:	
NC	NIVEL DE CONFIANZA
CT	CALIFICACIÓN TOTAL
PT	PONDERACIÓN TOTAL

TABLA DEL NIVEL DE CONFIANZA	TABLA DEL NIVEL DE RIESGO
76 al 95%= Alto	5 al 24%= Bajo
51 al 75%= Moderado	25 al 49%= Moderado
15 al 50%= Bajo	50 al 85%= Alto

Aplicación de la Formula

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{604 \times 100}{720} = 84\% = \text{Alto}$$

Nivel de Confianza = 84%

Nivel de Riesgo = 100 – NC

Nivel de Riesgo = 16% = Bajo

Resultados de la Evaluación Especifica del Componente Cobranzas	
Calificación Total	Ponderación Total
604	720
Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
84% Alto	16% Bajo



Resultados por cada componente del Control Interno según el Coso III:

**P.E.E.C.I
24/27**

Para cada uno de ellos nos basaremos en la tabla que se presenta a continuación para ubicar en el rango que corresponde cada porcentaje.

ENTORNO DE CONTROL					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
210	164	78	ALTO	22	ALTO

EVALUACIÓN DE RIESGOS					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
100	79	79	ALTO	21	BAJO

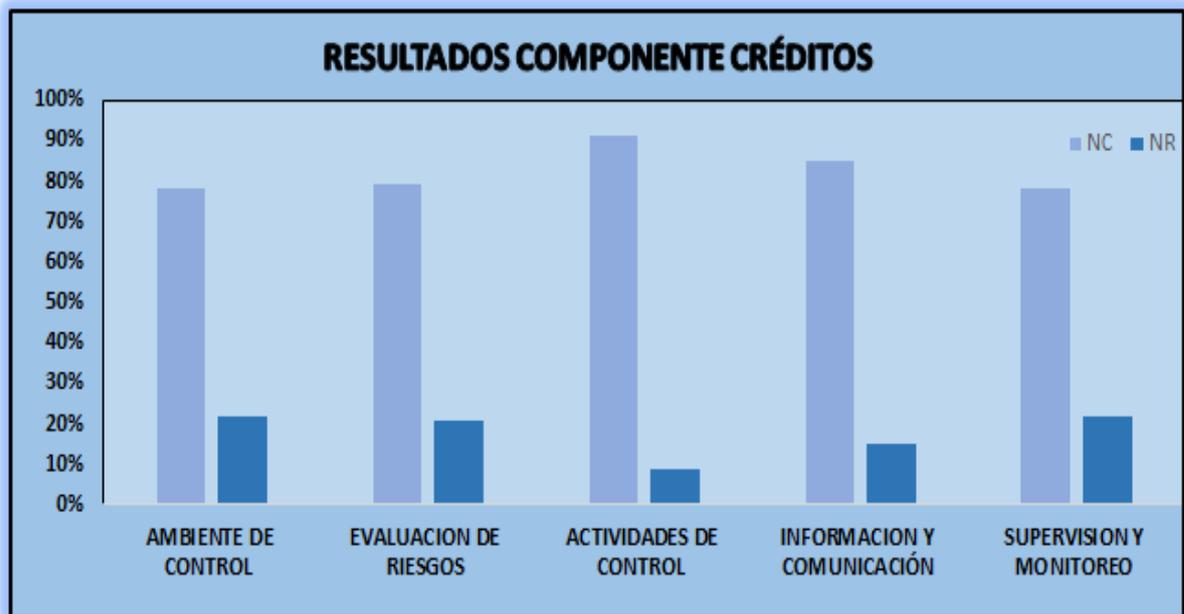
ACTIVIDADES DE CONTROL					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
250	228	91	ALTO	9	BAJO

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
110	93	85	ALTO	15	ALTO

SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
		Calificación %	Nivel	Calificación %	Nivel
50	40	78	ALTO	22	BAJO

GRAFICO POR COMPONENTES

COMPONENTES	NC	RANGO	NR	RANGO
AMBIENTE DE CONTROL	78 %	MODERADO	22%	MODERADO
EVALUACION DE RIESGOS	79%	ALTO	21%	BAJO
ACTIVIDADES DE CONTROL	91%	ALTO	9%	BAJO
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	85%	ALTO	15%	BAJO
SUPERVISION Y MONITOREO	78%	ALTO	22%	BAJO



Según el grafico de Control Especifico Componente Créditos Coso III, como podemos observar el nivel de confianza con mayor porcentaje son los componentes de Actividades de Control y de menor porcentaje el componente de Supervisión y Monitoreo.



MATRIZ ESPECIFICA DEL RIESGO DE AUDITORÍA

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA

COMPONENTE	RIESGO Y SU FUNDAMENTO		CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
	CONTROL	INHERENTE		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
	BAJO	BAJO			
Crédito	<ul style="list-style-type: none"> - No se entrega la información suficiente y oportuna a los socios para acceder a un crédito. - No se mantiene un desarrollo socioeconómico para todas las líneas de crédito según los lineamientos de la Cooperativa. - Existen ciertas deficiencias en el proceso de concesión de créditos - La atención al socio no es el adecuado de acuerdo a lo que está establecido en el POA. - Inadecuada reestructuración de las líneas de crédito. - No existe un adecuado control de créditos vencidos mediante llamadas telefónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de indicadores de gestión para medir el logro de sus metas y objetivos en los procesos de crédito y cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> - La cooperativa mide el cumplimiento de los objetivos de manera mensual. - La información se entrega de manera general a través de folletos o entrevistas con el personal de servicios. - La cooperativa cuenta con una estructura para todos los tipos de crédito según los lineamientos de la cooperativa. - El proceso de concesión de créditos se encuentra establecido en el manual de créditos. - La Cooperativa mide la satisfacción del socio de acuerdo a las 5 dimensiones evaluadas, como confianza, empatía, buen trato, seguridad y responsabilidad; y a través de un indicador donde mide la satisfacción del socio. - La cooperativa tiene activas todas sus líneas de crédito. - La cooperativa realiza procedimientos para recuperar la cartera vencida como lo establece el manual de créditos mediante la realización de llamadas telefónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corrobore que se entregó información suficiente y oportuna a los socios para acceder a un crédito. - Revise si se promueve la utilización de publicidad suficiente en todas las líneas de crédito. - Revise si el proceso para la concesión de créditos se realiza de manera eficiente. - Determine si el socio se encuentra satisfecho por el servicio prestado por el personal de créditos. - Verifique porque la cooperativa no gestiona de manera adecuada las líneas de crédito. - Verifique porque no cuentan con un reporte de manera detallada de llamadas telefónicas para créditos vencidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante la aplicación de indicadores de gestión determine valores obtenidos para analizar el proceso de crédito y la gestión de cartera en relación a las metas propuestas por la Cooperativa.



	BAJO	BAJO			
Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> - No se cumple con el índice de morosidad establecido en el POA. - Falta de notificaciones entregadas de créditos vencidos al abogado. - Mala planificación de las metas proyectadas de colocación. - La revisión de la documentación de la Cartera en Mora presenta irregularidades . - Ineficientes procedimientos de gestión de cartera. 		<ul style="list-style-type: none"> - El índice de morosidad es monitoreado permanentemente. - Según el Manual de Créditos se sigue un proceso para los créditos vencidos. - No cuenta con control clave. - Los requisitos para la cartera en mora son revisados, revisando que la documentación se encuentre completa. - Se ha constatado que los oficiales de crédito realizan varios procesos para Gestionar la Cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifique que se ha establecido medidas de control eficientes, para las notificaciones de créditos vencidos. - Verifique que se cumpla las metas proyectadas de colocación. - Verifique porque la carpeta de los socios no poseen la documentación completa para la revisión de la cartera en mora. - Verifique porque la cartera se intensifica a fin de mes, ya no cumple con los índices de morosidad establecidos según el reglamento de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifique porque no se cumple el índice de morosidad de manera mensual en función del POA ya que no se cumple con la meta planificada del 3.5%.



Anexo 18: Descripciones narrativas del control interno componente
crédito

		P.T.E.1 N°1 1/6
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO		
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.		
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016		
Componente: Crédito		
CÉDULA NARRATIVA: CODIGO DE ÉTICA, RESPONSABILIDADES Y DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE CRÉDITO		
<p>Se pudo verificar que la cooperativa ha realizado la difusión del Código de ética al personal de crédito, pero éstos no evidencian el entendimiento suficiente ya que no se ha establecido un mecanismo adecuado de difusión del código de ética, pues varios empleados lo desconocen, la causa por la que el personal desconoce el código de ética se enfoca en el mecanismo que la cooperativa utilizó para realizar la socialización del documento de ética, evidentemente realizar una entrega física del documento, no asegura su entendimiento cabal y suficiente, en consecuencia, la cooperativa ha realizado reuniones innecesarias, pues no se ha logrado el objetivo de alcanzar en el personal, el entendimiento suficiente del código de ética, también se establecieron los principios y valores éticos como parte de una cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientado en su integridad y compromiso hacia la cooperativa, su fundamento es tratar con respecto, dignidad, equidad y cortesía al personal, socios y otras personas con las que mantenga una relación profesional</p>		



El Consejo de Administración, dentro del área de Crédito ha dado a conocer el compromiso que tiene la alta gerencia con respecto a la integridad y al comportamiento ético en esta área.

El Código Moral Institucional en el área de crédito establece lo siguiente:

Todos los Directivos, funcionarios o empleados que tengan relación directa o indirecta con la inspección, evaluación de hipotecas, aprobación, instrumentación, desembolso, cobranza, administración de créditos o más actividades dentro de la institución, se responsabilizarán de cumplir estrictamente con los siguientes principios:

- a) Honestidad, integridad e independencia en las actividades diarias.
- b) Preservar los intereses de la Cooperativa y sus socios.
- c) Las relaciones con los clientes deben ser de largo plazo y manejadas en el marco de la más alta calidad de servicio y confianza.
- d) No divulgar a personas no autorizadas, información que se ha clasificado como confidencial o de uso exclusivo de la entidad.
- e) No crear ni propagar rumores perjudiciales para la Cooperativa o para cualquier entidad del sistema financiero.
- f) No aceptar regalos por parte de clientes o socios que busquen, directa o indirectamente, tratos preferenciales en el otorgamiento de créditos o servicios que presta la institución.
- g) No recibir préstamos personales de clientes o socios.
- h) No usar información privilegiada para obtener beneficios personales, sea directa o indirectamente.
- i) No usar la información crediticia, o de cualquier otro tipo, preparados en la Cooperativa, para revelarla a otra Institución o para beneficios personales, sea directa o indirectamente.
- j) No usar la base de datos de clientes o socios para beneficios personales o de terceros.
- k) No cobrar a los clientes honorarios y comisiones fuera de los establecidos por la institución por trámites o por tratos preferenciales.



- l) No solicitar o recibir descuentos en la adquisición de bienes y servicios que vendan los clientes o socios, pretexto de privilegios en la cooperativa.
- m) No hacer uso de la influencia que puedan tener los clientes o socios para beneficios directos o indirectos.
- n) No encubrir a cualquier funcionario que hubiese incumplido las disposiciones del presente Código de ética.
- o) No revelar información a clientes o socios sobre prácticas de sus competidores.
- p) Ante la duda que pudiese tener un funcionario al identificar una situación que represente un conflicto de intereses deberá abstenerse de tomar decisiones que involucren un riesgo para la Cooperativa y entregar dicha responsabilidad al jefe inmediato.

Se pudo observar que existe un buen ambiente laboral en el área de crédito y que los socios en la gran mayoría según las encuestas realizadas están satisfechos con la atención que se les brinda. Se llegó a determinar que la Cooperativa logra que la mayoría del personal, socios, etc., tengan un conocimiento de los valores que representa la misma, manteniendo una estructura definida, una amplia comunicación en la entidad en la búsqueda del cumplimiento de la visión que esta tiene para su organización y la necesidad de cubrir puestos con personal capacitado, así demostrando la organización y eficiencia con la que la Cooperativa se maneja, pero también existe desconocimiento de estos valores por una pequeña parte del personal del área de crédito.

El control marca la pauta del funcionamiento de la Cooperativa, gracias a la dirección de la autoridad y responsabilidad se puede guiar profesionalmente a los empleados de crédito.

Los manuales y reglamentos están claramente definidos como es el Manual Orgánico Funcional y el Manual de Perfiles por Competencia, como también sus políticas y normas de créditos, en los que se describen algunas de las funciones y procesos a seguir en las diferentes actividades que se desarrollan en la cooperativa, los mismos que son puestos en práctica por los empleados.



La Gerencia de la cooperativa no ha elaborado un organigrama funcional, en el cual se representan gráficamente todos los niveles y responsabilidades de cada empleado. En lugar de ello la cooperativa, durante la inducción al personal, indica funciones y establece jefes superiores, por lo que el personal de crédito en algunas ocasiones realiza tareas diferentes por las que fueron contratados, por las dinámicas que se dan en cada equipo de trabajo.

En cuanto a la misión de crédito se evidenció que el personal comprende el 100%, sobre la misión y la estrategia general del área de captación de fondos y créditos, en dichas áreas existe un código de conducta que fue emitido en el año 2008, este es aplicado por cada uno de los jefes y estos a su vez dan un ejemplo positivo de código de conducta a todo el personal.

El área de crédito tiene como misión garantizar la satisfacción de los socios a través de la prestación de productos de crédito, administrando la cartera acorde a los niveles de riesgo establecidos, prestando los servicios con calidad, calidez y fortaleciendo las actividades encomendadas y orientadas a los socios, así como gestionar la recuperación de la cartera vencida de la Institución creando en los socios una cultura del pago oportuno.

Dentro del manual orgánico funcional se encuentra establecido las responsabilidades del área de créditos. A continuación, mencionamos algunas de ellas:

- ❖ Participar en el proceso de planificación operativa y presupuesto de la oficina.
- ❖ Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, manuales, procedimientos e instructivos para el análisis, resolución, concesión y registro de crédito.
- ❖ Proponer mejoras a las metodologías y procedimientos para los procesos de análisis, resolución, concesión y recuperación de crédito.
- ❖ Aplicar los sistemas de evaluación y control de riesgos de crédito, considerando las disposiciones legales y políticas internas sobre la materia.



El área de créditos de la COAC Jardín Azuayo está integrado por el comité de crédito, la comisión de crédito y oficiales de crédito. Mediante una indagación realizada el personal de la Cooperativa se constató que la estructura orgánica se actualizó en mayo del 2014. Además, el personal del departamento de crédito tiene definida sus funciones, cargos y responsabilidades pero no a detalle ya que disponen de un manual orgánico de funciones, estatutos, reglamentos, políticas y procedimientos de crédito determinadas por el consejo de administración conjuntamente con el gerente de la cooperativa.

El comité de crédito está integrado por el gerente, director de finanzas y director de servicios cooperativos, entre sus funciones esta:

- ❖ Proponer al consejo de administración las políticas, normas, procedimientos y estrategias aplicables a la administración crediticia de la institución.
- ❖ Conocer y resolver las solicitudes de crédito de los socios de acuerdo a las políticas, resoluciones del consejo de administración y el reglamento de crédito.
- ❖ Evaluar y aprobar las solicitudes de crédito dentro del nivel de su competencia.

Son atribuciones de las comisiones de crédito las siguientes:

Recomendar a quien corresponda la aprobación o negación de las solicitudes de crédito de acuerdo con el reglamento de crédito y su metodología, y de los socios (as) que en su localidad no cuenten con una comisión de crédito local. Cuando la comisión analice las solicitudes de sus integrantes o de sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad y afinidad, el miembro involucrado no participara en el análisis y sugerencia de la misma.

El comité de crédito en el cual consta la gerencia, trata de medir el desempeño de cada puesto de trabajo en el área de crédito junto con el personal administrativo y operativo.

Para la aprobación de los créditos se basa en las políticas de crédito como son la Metodología del crédito y el Reglamento de crédito.

Los empleados del área de crédito conocen las normativas de la Cooperativa pero no a detalle, gracias al Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito y al Manual de Funciones pertinentes.



**P.T.E.1
N°1
6/6**

El Comité de Créditos se rige en: las políticas, reglamentos, estrategias y metodologías, sin olvidar que cuentan con el personal adecuado para dar información a los socios y aclarar todas las dudas que ellos tengan en cuanto a la concesión de créditos, ellos a su vez miden el nivel de riesgo que podría tener un crédito.

La Estructura organizativa de la Cooperativa si define las líneas de responsabilidad en el área de crédito y autoridad que existen, y está de acuerdo al tamaño de operación de la misma, pero en cuanto a la toma de decisiones en la Cooperativa no se toma en cuenta las opiniones que puedan aportar el personal de cada área.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Crédito

CÉDULA NARRATIVA: ACTIVIDADES Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN FUNCIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO

El área de crédito es una pieza clave dentro de la cooperativa. Antes de la aprobación del préstamo, el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo otorgarle, y después de la concesión, el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan y cuando no, toma medidas para procurar el pago lo antes posible. Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la Cooperativa y con su capital de trabajo, y se refleja en su eficiencia financiera.

Para asegurar que las actividades desarrolladas en el departamento de crédito sean realizadas eficientemente, se necesita contar en sus filas con funcionarios capacitados en cada puesto de trabajo, con la meta de que la cooperativa y el personal no tengan ningún problema en la ejecución de las actividades.

La función que desempeña la comisión de crédito es proponer al consejo de administración las políticas, normas, procedimientos y estrategias aplicables a la administración crediticia de la cooperativa. Otra de las funciones es conocer, evaluar y resolver las solicitudes de crédito de los socios de acuerdo con el reglamento de crédito, políticas y resoluciones del consejo de administración. Al decir resolver, quiere decir calificar y aprobar o negar las



solicitudes de crédito, o a su vez delegar estas funciones a las directivas locales de crédito, exceptuando aquellas que correspondan al consejo de administración o gerencia.

El Consejo de Administración no exige en su totalidad pero si en una gran parte informes sobre resultados y rendición de cuentas de los créditos otorgados, así como también de las actividades ejecutadas dentro del área de crédito de igual manera.

Las evaluaciones del personal por parte del consejo de Administración se realizan con base al puesto que ocupa y se califica el mérito con base a su rendimiento, se revisa periódicamente el manual de clasificación de puestos definiendo requisitos de desempeño y de remuneración.

Dentro de las funciones realizadas por el personal de crédito la analista de créditos es designada por los otros integrantes del comité de crédito para que realice la aprobación o negación de los créditos y efectuar la gestión de cobro. Del mismo modo la responsabilidad de las jefaturas de agencia recae sobre un oficial de crédito Sénior de las distintas agencias, finalmente los oficiales de Crédito tanto junior como sénior ejercen dentro de sus competencias las actividades de captaciones, colocaciones y cobranza siendo esta última una de las actividades que requieren de mayor tiempo.

Según lo establecido en el manual de funciones, numeral (h) la Analista de Crédito integra con voz y voto el comité de Créditos. Las jefaturas de agencias deben cumplir con las funciones, atribuciones y responsabilidades de Oficial Sénior y Jefes de agencias establecidas en el Manual de Funciones, páginas 35, 36, 46, 47 y 48. Los Oficiales de Crédito de acuerdo con el literal (b) Otorga productos de ahorro y crédito a los socios y literal (n) realiza el seguimiento, control y recuperación de créditos en mora.

El analista de Crédito revisa y aprueba los créditos no solo de una agencia, sino de otras sucursales que posee la cooperativa por lo que no se da una segregación de funciones idónea. Según lo constatado los oficiales de crédito llegan a tener otra responsabilidad a su cargo lo que puede generar como resultado sobrecarga de actividades ; por consiguiente, no se lleva a cabo el cumplimiento de las responsabilidades dadas en un ciento por ciento



finalmente Los oficiales de Crédito tanto junior como sénior, dentro de sus funciones realizan las actividades de captaciones, colocaciones y cobranza siendo esta última una de las actividades que requieren de mayor tiempo ya que son los mismos oficiales y el Analista de Créditos que se encargan de realizar las gestiones de cobranza a los socios, por tanto no se cumplen a cabalidad las funciones desempeñadas teniendo esto un impacto en la consecución de los objetivos de la cooperativa.

La filosofía de Dirección de la Cooperativa y su estilo de gestión no están dispuestos a correr riesgos que afecten a la cooperativa, siendo una organización más formal establecida por manuales, políticas e informes para controlar sus diversas actividades.

La cooperativa brinda sus servicios con la total confianza de la capacidad de sus colaboradores, ya que cuentan con la experiencia y las destrezas suficientes para la ejecución de sus tareas lo cual permite realizar la delegación de responsabilidades y un trabajo en equipo eficiente, que logre que la información generada sea comunicada en todos los niveles y que identifique riesgos y estos sean mitigados en el menor tiempo posible.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Crédito

CÉDULA NARRATIVA: CAPACITACIÓN Y REMUNERACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL ÁREA DE CRÉDITO

Haciendo referencia a la parte de compensación, Jardín Azuayo ha establecido la remuneración para sus colaboradores en función de la metodología de valoración de cargos que se implementó en el año 2015, considerando internamente que esta retribución es percibida como competitiva en relación al mercado en los niveles de mandos medios y operativos, sin embargo, en los niveles estratégicos la remuneración no se ajusta al mercado laboral, situación que será contrastada con el análisis salarial en una sección posterior.

La Cooperativa vincula en su sistema de compensación tres pilares principales que son: remuneración base, políticas de reconocimientos y políticas de incentivos, estos componentes se detallan a continuación:

- ❖ **Remuneración Base:** la remuneración es calculada en función del puntaje obtenido por la metodología de valoración para cada uno de los cargos, considerando las distintas medidas legales establecidas por los respectivos entes de control en temas de relaciones laborales para la fijación de salarios.
- ❖ **Políticas por Reconocimientos:** la Cooperativa ha establecido ciertas políticas institucionales relacionadas con reconocimientos económicos para los colaboradores, considerando en este rubro a estudios, antigüedad, capacitación, entre otros aspectos.



❖ **Políticas por Incentivos:** se ha considerado también establecer planes de incentivos económicos trimestrales para remunerar a los colaboradores en base al cumplimiento de las metas institucionales.

La Dirección de Talento Humano y en general la Cooperativa han establecido la estructura salarial que buscan plasmar en la institución en cuanto a los valores mínimos y máximos de remuneración hacia los colaboradores, esto con el objetivo de mantener un nivel de equidad entre los empleados y generar un equilibrio económico para la misma.

El desempeño laboral en el área de crédito y cobranza se basa en una medición anual que se realiza por evaluación por competencias y otras mensuales con indicadores de gestión.

En cuanto a la rotación del personal se rota cada seis meses a los oficiales de crédito.

Se pudo constatar que en la Cooperativa Jardín Azuayo no existe un programa de capacitación dirigido para el personal del área de crédito en el 2016, así como ninguna asignación presupuestaria para esta actividad. Debido a que no existe una coordinación directa entre el departamento de Educación Cooperativa (EDUCOPE), encargado de programar y ejecutar capacitaciones, y el departamento de Talento Humano quienes se encargan de realizar evaluaciones de desempeño y establecer mecanismos de aprendizaje y mejora continua del personal. Es por ello que el personal del área de crédito no ha recibido capacitación ni entrenamiento técnico de ningún tipo en estas últimas fechas.

Sin embargo, en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual se establece que el departamento de EDUCOPE conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos se encargará de ejecutar talleres y programas de capacitación para el personal de crédito para mejorar las destrezas, habilidades y conocimientos en cada puesto de trabajo del personal de crédito, así como, las actividades mencionadas a continuación:

- ❖ Mantener programas anuales de capacitación del personal de crédito, certificados con enfoque a fortalecer competencias y manejo de metodologías de la cooperativa.
- ❖ Mejorar las competencias del personal mediante la ejecución de procesos de capacitación anuales.



- ❖ Levantar e implementar los subsistemas de evaluación del desempeño, capacitación y formación del personal de créditos y cobranzas.
- ❖ Revisar, adecuar, desarrollar e implantar políticas y procesos o subsistemas de administración de talento Humano: reclutamiento, selección, inducción, *capacitación*, evaluación al desempeño mediante indicadores de gestión, política salarial, clima laboral.

Además establece que, el estudio continuo, la obtención y actualización de nuevos conocimientos van a mejorar el desempeño tanto personal como de la institución con el propósito de que el personal del área de créditos actualice sus conocimientos y así lograr una mayor eficiencia en las actividades que realizan y brindar a los socios servicios de calidad y con efectividad.

El incumplimiento de este reglamento no permite que el personal del área de crédito de la Cooperativa se capacite correctamente para responder a las demandas, solicitudes y exigencias de los socios, por lo que no se está cumpliendo lo establecido en la normativa vigente.

La rotación del personal en la cooperativa establece que se debe determinar un cronograma con rotación del personal pues esto permite que los funcionarios se encuentren capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente así como disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y la utilización indebida de recursos, en la cooperativa específicamente en el área de crédito se han presentado un alto índice de rotación, también manifestaron que está en proyecto elaborar organigramas para cada área, y además en la inspección física se constató que el Sistema de Crédito y de Cobranzas, ambos cuentan con recursos tecnológicos, espacio físico y seguridad.

Para el proceso de contratación del personal se publica en Socio Empleo la vacante disponible y de esa manera se pueden inscribir para el concurso de méritos y oposiciones correspondiente, luego se debe dar la prueba y como consecuencia de los resultados pasan a la entrevista las personas que tengan los puntajes más altos y de ahí la selección, también se toma mucho en cuenta la experiencia, estableciendo procedimientos para la incorporación de personal a la cooperativa pero los puestos de trabajo no cumplen con totalidad los méritos que necesita la cooperativa.



P.T.E.1
N°3
4/4

Para asegurar que las actividades desarrolladas en el departamento de crédito sean realizadas eficientemente, se necesita contar en sus filas con funcionarios capacitados en cada puesto de trabajo, con la meta de que la cooperativa y el personal no tengan ningún problema en la ejecución de las actividades. El 80% del personal se encuentra capacitado para lograr brindar un trato igualitario a los socios y clientes que se acercan a las oficinas para realizar cualquier trámite.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Crédito

**CÉDULA NARRATIVA: INDICADORES Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN EL
ÁREA DE CRÉDITO**

Los objetivos de la institución podrán ser alcanzados, gracias a los responsables de las diferentes áreas o departamentos que deben cumplir con los objetivos planteados, pero estos no se cumplen a cabalidad teniendo un impacto en la consecución de los objetivos de la cooperativa.

En cuanto a los objetivos del área de crédito se evidencia un grado de cumplimiento del 75%.

Esta es la formula para determinar que el personal que labora en el área de crédito es suficiente para cumplir con las metas y objetivos del sistema y de la cooperativa.

$$\frac{\text{No. De empleados de Créditos}}{\text{No. De empleados COAC}} \times 100$$

$$\frac{195}{635} \times 100 = 30\%$$

Lo que evidencia que el 30% que labora en la COAC Jardín Azuayo pertenece al área de crédito.



En el área de crédito se maneja metas de colocaciones mensuales asignadas en el POA y de acuerdo con el nivel de liquidez de la Cooperativa (dependiendo de la recuperación y ahorro) y se hace un seguimiento semanal.

Se evalúa el cumplimiento de objetivos a través de indicadores de gestión como es el porcentaje de cartera colocada versus la cartera en crecimiento.

Definir una correcta estructura organizacional en la cooperativa es lo esencial para alcanzar los objetivos trazados, ya que solamente en un ambiente de armonía, en el cual estén perfectamente definidos los puestos, responsabilidad y línea de autoridad, es donde una organización puede iniciar su desarrollo.

La COAC Jardín Azuayo no cuenta con una guía que muestre las directrices necesarias para alcanzar las metas tanto de corto como de largo plazo. En lugar de ello, en las actas de juntas que se realizan al principio de cada año, constan los objetivos operativos que se desean alcanzar en el período, mas no se cuenta con un documento formalmente establecido como planificación estratégica.

Ante la situación descrita anteriormente, la cooperativa no manifiesta la claridad suficiente en el entorno que se desenvuelve, provocando en ocasiones la toma de decisiones errónea.

Para el cumplimiento de objetivos y metas de crédito se toma en cuenta el monto total de créditos liquidados, también se mide los objetivos a través de indicadores de gestión establecidos, donde se mide la eficacia, eficiencia y efectividad que puedan identificar áreas críticas para la consecución de los objetivos.

Los objetivos permiten a la dirección identificar y evaluar los riesgos que impiden su consecución y tomar medidas necesarias para administrar esos riesgos. Los objetivos estratégicos para crear valor a Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” y maximizar la satisfacción y compromiso del cliente dentro del área de captación de fondos y créditos se consideró:

- ❖ Ganar posicionamiento en el mercado.
- ❖ Incrementar la cartera de clientes.
- ❖ Incrementar el número de socios y potenciar aquellos que lo son.



- ❖ Promocionar e incrementar los depósitos de ahorro.
- ❖ Disminuir el índice de morosidad.
- ❖ Mejorar la recuperación de cartera en base a gestión de cobranzas y eficiencia en la gestión legal a socios en mora.

Para incrementar la cartera de clientes el jefe de área de captación de fondos y créditos aplica la tasa de interés conveniente tanto en ahorro y créditos para atraer más asociados y mantener créditos accesibles para mejorar la competitividad. Así mismo para incrementar el número de socios y potenciar aquellos que lo son, así como también para promocionar e incrementar los depósitos de ahorro, el jefe de área crea procesos de promociones que permitan ofrecer un servicio más eficiente e incentivar a nuestros socios creando un programa de una a dos capacitaciones cada semestre sobre la cultura y principios cooperativos y llevando a cabo asambleas extraordinarias incentivando así a que los socios se identifiquen como parte de la cooperativa. En la COAC Jardín Azuayo se realizan evaluaciones anuales al personal para asegurar la competitividad en los empleados que laboran en las áreas de captación de fondos y créditos con la finalidad de verificar si los procesos de cobro son llevados de manera eficiente y así disminuir el índice de morosidad.

La cooperativa cuenta con el informe de objetivos, el cual se refiere a la eficiencia con que las informaciones de hechos importantes son comunicados dentro del área de captación de fondos y créditos, la misma que establece los siguientes objetivos: asegurarse que dicha área proporcione informes de un modo preciso y oportuno, sobre el rendimiento y los problemas de cumplimiento de normas, para su estudio por parte de la dirección. Así como diseñar e implementar: un sistema de información socio económico para toma de decisiones estratégicas, un sistema inteligente de segmentación (comportamiento social, comportamiento de consumo, valor del cliente, demográficos y ciclo de vida) de los socios y clientes, un modelo de comunicación interna optimizando el sistema de correo interno a través de: publicación de reglamento interno y legislación laboral, carteleras para publicar información, fomentar diálogo permanente entre las áreas, normas de comunicación formal.



**P.T.E.1
Nº4
4/4**

Los objetivos de cumplimiento de norma interna se considera como el estándar que debe incluir las políticas, normas y procedimientos estratégicos y operativos, estos han sido definidos en el área de captación de fondos y créditos como una responsabilidad para asegurarse del cumplimiento de los mismos, por lo tanto dentro de los objetivos de cumplimiento están: asegurarse de que el personal de área reconozca su responsabilidad fundamental en el cumplimiento de sus funciones como parte de los objetivos dentro del área, implementar procesos de evaluación en el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos, a través de la documentación, seguimiento y monitoreo.

El Consejo de Administración para la consecución de objetivos ejercerán una supervisión adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos planteados tanto: estratégicos, operativos, de informe y de cumplimiento por parte del personal que se encuentra dentro del área de captación de fondos y créditos. Cuando dichos responsables del área de captación de fondos y créditos detecten alguna deficiencia o desviación en el cumplimiento de los objetivos más relevantes; o sean informados de dicha anomalía; deberán determinar las causas y las opciones disponibles para solventar el incumplimiento de los objetivos. Así mismo los empleados deberán comunicar a cada uno de los jefes las deficiencias detectadas en el desarrollo de sus funciones que impidan el cumplimiento eficaz de los objetivos planteados, para que estos tomen las decisiones pertinentes.

Como objetivo primordial según el personal de crédito es aplicar la tasa de interés conveniente tanto en ahorro y crédito para atraer más asociados y que se mantenga al margen de la competencia, mantener créditos accesibles para mejorar la competitividad.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Crédito

CÉDULA NARRATIVA: EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE CRÉDITO

Para el componente de evaluación de riesgos consideramos necesario realizar preguntas relacionadas con los diferentes riesgos internos como externos que pueden afectar a la entidad y determinar los medios utilizados para evaluarlos y a la vez conocer las posibles respuestas a los riesgos que les dan.

En las evaluaciones de riesgos, una vez identificado el riesgo y el valor que afecta, se deben establecer objetivos, de esta manera se identificará y analizará los riesgos relevantes, ya que se debe actuar de manera inmediata, una vez identificado el riesgo evitamos cualquier pérdida económica tanto para los socios como para la institución.

Los controles que se realiza para descartar errores en el otorgamiento de créditos de basa en la Metodología KS y en el seguimiento al riesgo del KS.

Para la precalificación del crédito existen riesgos en función del monto de la solicitud e historial que tiene el socio dentro de la cooperativa, los tipos de riesgo son A1, A2, B1, B2, M1, M2 Y A3, M3 Y B3. La diferencia en cada uno de ellos radica básicamente en los documentos que presentaran para la solicitud del crédito, es decir menor riesgo es mayor la documentación para el crédito.



Cuando se precalifican los créditos existen riesgos relacionados con factores internos y externos. Se diferencian en que sobre los factores internos se pueden trabajar es decir reducir el riesgo, mientras que en los factores externos, al no depender de la institución no se pueden controlar.

El riesgo crediticio generado en el proceso de concesión de créditos esta parametrizado en el sistema en función del número de créditos registrados por cada socio, entonces no se toma en consideración el historial de pagos interno, en el caso de que un socio tenga un buen historial no hay inconvenientes en analizar el crédito con la documentación solicitada según el tipo de riesgo, pero si se trata de un socio con mal historial se requiere de toda la documentación para un mejor análisis.

Se analiza el riesgo crediticio generado en el proceso de crédito en base a las cinco C de Crédito, analizando todas las variables de riesgo, endeudamiento, morosidad, situación económica, giro del negocio, concentración de cartera.

El área de crédito se centra en el crecimiento de rendimientos financieros mediante el incremento de captación de fondos y créditos, estableciendo en estos términos el riesgo aceptado. Por tanto, todos los riesgos al nivel del área se expresan con relación al efecto que representan sobre el incremento de captación de fondos y créditos. Cuando la línea de tendencia del incremento se aproxima al riesgo aceptado, la dirección pone en marcha las acciones necesarias. Dentro de esta área se estableció una tolerancia al riesgo según la cual el porcentaje de ingresos derivados del incremento de captación de fondos y créditos.

El Objetivo de evaluar la gestión de riesgos es con la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del departamento de crédito, con el propósito de sugerir recomendaciones y estrategias institucionales para una buena toma de decisiones del gobierno corporativo.

Con la identificación de los riesgos la entidad busca controles para mitigar los mismos contando con funciones debidamente asignadas lo que permite realizar análisis y evaluaciones para detectar la afección que podrían causar dichos riesgos. En la búsqueda por minimizar las perdidas en las que puede incurrir la Cooperativa los controles periódicos



que se realizan son fundamentales brindando seguridad, si bien los procedimientos tomados por la entidad son buenos falta un funcionario encargado en el control de los procesos y que dicho funcionario sea especializado en su función ya que una limitante al momento de evaluar los riesgos puede ser la falta de personal completamente capacitado lo que nos podría llevar a un mayor riesgo en lo que tiene que ver con error humano.

El comité integral de riesgos y los directivos del área de captación de fondos y créditos junto con el auditor interno se reúnen mensualmente con la finalidad de identificar, evaluar y cuantificar los riesgos operativos, crediticio y de liquidez, en caso de existir alguna urgencia o algún tema relacionado a último momento se reúnen de inmediato.

Las reuniones entre el jefe de área de créditos, director financiero y/o contable son mensualmente para tratar diversos puntos y saber cómo se encuentra el área de créditos.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

La razón principal por la que no se identifica, evalúa y mitigan los riesgos es por la falta de personal especialista en el tema.

Para los factores de Riesgo de Crédito la cooperativa se basa en el denominado modelo de las cinco "C", capacidad, capital, colaterales, carácter y condiciones.

Otro evento que representa riesgo son los expedientes incompletos de socios, lo cual de acuerdo a la matriz de calificación de riesgo establece que es un riesgo inaceptable, para lo cual se plantea la matriz de seguimiento y monitoreo de las solicitudes de crédito que es un formato para el seguimiento de la información levantada por el Comité de Crédito, donde el objetivo es facilitar el manejo de información para lograr efectividad en el Área de Crédito, Comité de Crédito y Gerencia, las actividades a realizarse son: aprobación del formato para el seguimiento de la información levantada por el Comité de Crédito y ejecución del formato



en un tiempo aproximado de un mes, siendo responsable el Departamento de Crédito y Cobranza (Asistente y Oficiales de Crédito).

Se puede mencionar la falta de solución oportuna y adecuada a las molestias de los socios en relación con el tiempo de respuesta a las solicitudes de crédito y también se presenta dificultades en el análisis adecuado de los socios, ya que existen créditos entregados con baja calificación, esto puede afectar a la solvencia y credibilidad de la entidad.

La Cooperativa cuenta con un análisis empírico de los riesgos; sin embargo, no existen mecanismos estructurados para la identificación de estos eventos tales como inventario de eventos, al no tener una adecuada administración de riesgos no se puede lograr una eficiente identificación y categorización que ayuden a la institución a encontrarse en un nivel tolerable y a reducir estos eventos.

Los jefes del área de captación de fondos y créditos junto con el comité de riesgo operativo deberán ejecutar una supervisión constante sobre la matriz de valoración en función del análisis de riesgo operativo de la Cooperativa, con el fin de disminuir los riesgos detectados y evitar caer en los mismos, los responsables de esta área deberán realizar una constante supervisión sobre el cumplimiento de las respuestas a los riesgos con la finalidad de evitar, distribuir y mitigar los riesgos más relevantes detectados.

Una vez realizado un inventario de los posibles eventos que puede tener la cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es necesario considerar la amplitud con que éstos pueden impactar en la consecución de objetivos. Al evaluar los riesgos de estos eventos, la alta gerencia considera los eventos esperados que puedan tener un impacto significativo y los inesperados.

En el proceso de Créditos no se observó mayor riesgo ya que las personas encargadas de este departamento tienen la capacidad y experiencia para el cumplimiento de actividades de acorde a las políticas establecidas las cuales son evaluadas debidamente en el transcurso del tiempo adaptándose a las necesidades del departamento, se pudo notar el alta



**P.T.E.1
N°5
5/5**

dependencia del sistema informático, que no asume un riesgo alto debido a que sí se genera la información de manera ágil y confiable siendo esta útil para la toma de decisiones.

La Cooperativa busca tener bajo control los riesgos en el área de crédito con el desarrollo de actividades tales como constataciones físicas, un correcto manejo de información y la designación de responsables que cumplan a cabalidad sus funciones, pero con la falta de controles preventivos en la entidad elevarían considerablemente los riesgos a los que puede estar expuestos la entidad.

La Cooperativa explora el desarrollo de procedimientos con los cuales el riesgo disminuya, buscando que procesos no incluyan tareas innecesarias y siempre manteniendo informado al Consejo de Administración para la toma de decisiones, esta información debe ser compartida de forma completa para que no se preste a malas interpretaciones y omisiones que causen la toma de decisiones erróneas.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Crédito

CÉDULA NARRATIVA: MECANISMOS DE CONTROL EN EL ÁREA DE CRÉDITO

En el proceso de concesión de créditos intervienen varias personas las mismas que tienen diferentes responsabilidades, este proceso inicia con la recepción de la solicitud de crédito la cual antes de ser llenada debe cumplir con los requisitos que exige la Agencia para poder acceder a un crédito, una vez que haya cumplido con esto, el socio debe esperar la respuesta a su solicitud, la misma que pasa por un proceso de verificación y evaluación de la información entregada, dicho proceso se lleva a cabo por parte del Comité de Crédito, luego la Coordinadora se encarga de informar sobre la respuesta a los créditos solicitados, finalmente los oficiales de crédito se encargan de avisar al socio para las respectivas firmas en el caso de aprobación y se procede a liquidar el crédito y toda la documentación generada se archiva.

Este proceso debe desarrollarse conforme a lo establecido en el Manual de Procesos página 20 a la 41, en el cual se especifica una a una las actividades a realizarse y quiénes son los responsables de cada de ellas.

El personal del área de crédito conoce todas las especificaciones que constan en el manual de procesos y esto hace que el mismo fluya de manera correcta, el adecuado proceso de concesión de créditos logra que se atienda la demanda de los socios, en el menor tiempo



P.T.E.1
N°6
2/8

posible, ya que el personal involucrado en la actividad conoce claramente las funciones a realizar.

El proceso para la concesión de un crédito es:

- ❖ El socio pide información para la solicitud de un crédito.
- ❖ El oficial de créditos le asesora, le informa sobre los requisitos y le entrega la solicitud para que el socio llene con sus datos.
- ❖ El socio llena la solicitud y hace la entrega de la documentación requerida. Si no es socio de la cooperativa primero deben hacer la apertura una cuenta de ahorros.
- ❖ El oficial recibe y revisa los documentos. En el caso de que los requisitos estén incompletos se devuelve la documentación al socio caso contrario se recepta los documentos para el análisis.
- ❖ Cuando se da la recepción de documentos para la solicitud de un crédito el oficial sube al sistema FISJA.
- ❖ Posteriormente, revisa al socio en el sistema, califica el riesgo mediante herramientas de la cooperativa, revisa las garantías.
- ❖ El oficial de créditos elabora un informe y si no hay observaciones negativas se envía este informe a la comisión de créditos.
- ❖ La comisión analiza la solicitud para su aprobación.
- ❖ Formalizar las respuestas de aceptación o negación.
- ❖ En caso de que se apruebe el crédito el oficial imprime el pagaré contrato del préstamo.
- ❖ El oficial realiza el desembolso del crédito a la cuenta del deudor.
- ❖ El tiempo que se demora para la aprobación de los créditos son:
 - ❖ Crédito Ordinario y sin ahorro: 48 horas
 - ❖ Crédito Emergente: inmediato
 - ❖ Crédito comercial PYMES: de 8 a15 días

El día 25 de mayo del 2018 se procedió a mantener un dialogo con el Asesor de Crédito de la Sucursal de Cuenca donde nos manifestó lo siguiente acerca de la concesión de créditos:

P.T.E.1
N°6
3/8



- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo., se dedica principalmente al otorgamiento de créditos para el consumo y microcrédito.
- ❖ En cuanto al crédito para el consumo la Cooperativa destina el monto solicitado para actividades como: consumo personal, vivienda, pymes, crédito de confianza, crédito de fondo comercial.
- ❖ En cuanto al microcrédito la Cooperativa destina el monto solicitado para actividades productivas como creación de pymes (negocio propio)

El día 26 de mayo del 2018 se procedió a mantener un dialogo con el Asesor de Crédito de la Cooperativa la cual nos manifestó lo siguiente para la obtención de un crédito:

- ❖ El solicitante de un crédito que desea acceder a un monto hasta diez mil dólares debe presentar documentación de un garante.
- ❖ La persona que solicita un crédito más de diez mil dólares debe presentar la documentación de dos garantes.
- ❖ Al presentar la solicitud de crédito y los respectivos garantes para los montos requeridos por el socio, el comité de crédito tarda entre dos o tres días para su aprobación, dependiendo de los créditos solicitados.
- ❖ Los créditos que se otorgan son monitoreados para evitar el sobre endeudamiento del cliente, debido que los solicitantes suelen usar el monto pedido para el pago de otros créditos en otras entidades financieras.
- ❖ Para la concesión de un crédito al personal de la cooperativa existe controles más exhaustivos con el fin de evitar daños a la entidad.
- ❖ Se investiga el historial crediticio del solicitante y también se revisa otras cuestiones como: evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros que ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Una vez definidos los estándares de crédito se procede a estipular las condiciones de crédito que especifican el periodo en que se extiende el Crédito y el Descuento del mismo si lo hay, concedido por pronto pago.

**P.T.E.₁
N°6
4/8**

Posteriormente se procede a fijar los métodos de cobro según las políticas de crédito. El contenido de estas políticas varía desde no proceder hasta enviar una carta diplomática que



requiere el pago, cobrar intereses sobre los pagos que se retrasan hasta amenazar con tomar acciones legales al primer retraso, así como agilizar el proceso de otorgación de crédito y crear un historial de cada socio que permita organizar y visualizar los documentos.

El proceso que debe seguir el cliente para realizar un crédito es el siguiente:

El cliente se guía primeramente informándose de todos los requisitos que sean necesarios para la concesión de un crédito para esto debe acercarse a la Cooperativa, posteriormente al cliente se le entrega una solicitud de crédito, la cual debe ser llenada con todos los documentos respectivos, una vez recibida la carpeta, se revisa que los datos estén llenados correctamente, para luego entregarla al Jefe de Crédito, donde se revisan los montos y plazos, y cuando se ha confirmado la aprobación se procede a realizar el desembolso.

- a. Se realizó una evaluación de los requisitos para ser sujeto de crédito verificando veinte socios donde se pudo constatar que todos los socios cumplen con los literales a, c, d, e, f, g, h, i; a excepción de los literales b y j cuya integridad se respalda en un 95% y 42% respectivamente; que de acuerdo a cada agencia por incumplimiento representa el 87% de la Agencia Matriz en Paute, el 84% de la Agencia Coordinadora y el 76% de la Agencia Patamarca, de los socios analizados De acuerdo el artículo 22, De los Sujetos de Crédito del Manual de Crédito que establece que un socio para ser sujeto de crédito deberá cumplir con los siguientes requisitos: Tener una edad mínima de 18 años de edad con capacidad legal de contratar y ser contratado.
- b. Ser ecuatorianos de nacimiento; con cedula de identidad no caducada o perforada.
- c. En casos de extranjeros, se exigirá la documentación del socio y la de su cónyuge debidamente legalizada en el país.
- d. Ser socio activo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo".
- e. Estar al día con todas las obligaciones contraídas ya sea con la Cooperativa u otras instituciones financieras, ya sea como titular o garante, además de no haber mantenido un promedio de atraso mayor a 15 días, en los últimos 12 pagos de crédito.

- f. Acreditar la capacidad de endeudamiento y de pago.
- g. No ser garante de socio en mora en la Cooperativa.
- h. Mantener referencias personales, comerciales o bancarias intachables.
- i. Incrementar los certificados de aportación de acuerdo a la política establecida.

P.T.E.1
N°6
5/8



j. Proporcionar al funcionario responsable la solicitud de crédito y documentación de soporte sin alteraciones u omisiones de información socioeconómica y financiera del deudor, antes, y cónyuges, respectivamente.

También se observó que el Departamento de Crédito, no lleva adecuados controles para el tipo de transacciones que se realizan en el área de Créditos, incumpliendo así el Art 24 del Estatuto Interno, inciso a) que manifiesta; “Programar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades financieras”. Esto ha provocado que el personal demuestre una falta de interés total al generar las transacciones adecuadas, causando que no se pueda presentar informes oportunos de cobranzas.

La planificación del crédito permite minimizar riesgos crediticios, y ayuda a disminuir el porcentaje de clientes morosos, a través de esta proyección podemos definir estrategias de crédito para lograr la estabilidad financiera de la cooperativa que ejecuta estos procesos.

Entre los principales aspectos que se toman en cuenta para otorgar un crédito son; la capacidad de pago, los antecedentes crediticios con otras instituciones financieras, la necesidad que tiene para pedir un crédito y tener una buena información presentada.

El proceso de otorgación de créditos es siempre controlado en su totalidad, el crédito se llena en el formulario de solicitud de crédito; cada crédito que se otorga se aprueba por el comité de créditos cada viernes, quienes son los que filtran la información y los que controlan todos los créditos, donde se deciden si los mismos son aprobados o reprobados en ese momento, posteriormente se supervisa el desembolso del crédito, donde se registra cada transacción en el momento en el que ocurre.

Para descartar errores en el otorgamiento de créditos se basa en la Metodología KS y seguimiento al riesgo del KS.

Una de las responsabilidades del grupo que conforma el área de créditos es el de mantener en custodia los documentos que respaldan las operaciones de crédito, mediante la

P.T.E.1
N°6
6/8

Según el Art. 41 del Reglamento de Ahorro y Crédito, la cooperativa realiza controles preventivos y detectivos, pero existen ciertos procesos que no son controlados y administrados correctamente; esto hace relación a que la entidad financiera no realiza evaluaciones continuas sobre el proceso de crédito lo que trae como consecuencia que no se



detecte las dificultades o deficiencias, provocando que el proceso de crédito en algunas ocasiones sea lento y que no se pueda dar una solución adecuada.

La revisión del historial crediticio de los socios no se está dando adecuadamente por parte de los oficiales de crédito, ya que al revisar a través de un muestreo de 36 solicitudes de crédito de los socios, el 22 % de los socios analizados no obtuvieron un comentario referente al historial crediticio.

En el manual de negocios dentro de su Art. 45 y Art. 46 en la tabla denominada “Requisitos y condiciones para los créditos de consumo y microcréditos” se encuentra que para otorgar a un socio un crédito diferido o una renovación, como condición se deberá revisar que el historial crediticio se encuentre sin haber caído en riesgo en los últimos doce meses, esta situación se presenta debido a que esta actividad no es supervisada por el jefe de agencia, pues el dar un comentario sobre el socio es obligatorio para que pase al siguiente nivel de aprobación. Consecuentemente se obtiene niveles de riesgo crediticio mayores ya que al no ser analizados debidamente en el primer nivel de aprobación pasan con deficiencias al siguiente filtro.

También se revisa que se encuentre llenado adecuadamente la recomendación de los oficiales de crédito con referencia al historial crediticio del socio, por muy insignificante que parezca el realizar estas actividades son de importancia porque de esta y de otras en su conjunto dependerá el éxito en la colocación de los créditos.

La cooperativa cumple con la verificación de documentos en montos, plazos, tipos de créditos, tasa de interés y firmas; sin embargo, debe hacer efectiva la segregación de funciones en las tareas asignadas al Jefe de Agencia, ya que es un elemento importante para reducir el riesgo crediticio.

**P.T.E.₁
Nº6
7/8**

Las políticas y procedimientos aprobados dentro del área de captación de fondos cuentan con las medidas correctivas capaces de dar respuesta a las desviaciones que puedan existir en su aplicación; y estas medidas son adecuadas pues nos permiten dar correcciones debido a que se tiene que cumplir con el reglamento y normas dentro de cada área.



Los jefes del área de captación de fondos y créditos incentivan al personal para el cumplimiento de leyes, políticas y procedimientos utilizando el dialogo con cada uno de ellos explicándoles cuáles son las consecuencias si no la cumplen, también existen capacitaciones para que logren cumplir con estas normas por lo mismo no existe ninguna aplicación incorrecta tanto de leyes como de políticas.

El conocimiento del personal acerca de las políticas, procedimientos y objetivos aplicados para el área de créditos está en un conocimiento medio, puesto que el 20% lo califica como regular el 60% como bueno y el 20% como muy bueno, pero no resultando tan eficiente ya que todo el personal debe tener un conocimiento excelente para poder todos direccionarse hacia los mismos resultados.

La cooperativa cuenta con políticas claramente establecidas para los procesos de crédito y cobranzas, lo cual permite asegurar el cumplimiento de los objetivos departamentales, que son supervisados rutinariamente por la persona encargada la cual emitirá informes que deben ser registrados y comunicados debida y oportunamente en los distintos niveles como, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Auditor Interno.

Ante la ausencia de políticas de control interno, el personal no cumple eficazmente sus actividades, pues eventualmente se obvian los controles y se produce ineffectividad en los procesos internos, se debe verificar que se cumpla con un entorno organizacional favorable, donde el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas adecuadas, permitan que los miembros de la entidad adquieran una cultura de control interno.

La Cooperativa busca tener bajo control los riesgos con el desarrollo de actividades tales como constataciones físicas, un correcto manejo de información y la designación de responsables que cumplan a cabalidad sus funciones, pero con la falta de controles preventivos en la entidad se eleva considerablemente los riesgos.



**P.T.E.1
N°6
8/8**

La Cooperativa explora el desarrollo de procedimientos con los cuales el riesgo disminuya, buscando que procesos no incluyan tareas innecesarias y siempre manteniendo informado al Consejo de Administración para la toma de decisiones, esta información debe ser compartida de forma completa para que no se preste a malas interpretaciones y omisiones que causen la toma de decisiones erróneas.

De igual forma no existe suficiente evidencia sobre la efectiva aplicación de los controles en los procesos internos.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Crédito

CÉDULA NARRATIVA: SISTEMA INFORMÁTICO QUE POSEE EL ÁREA DE CRÉDITO

El sistema que Maneja el área de créditos para la concesión de los mismos son el sistema Jasit, Buro de Crédito y Ks Crédito, pero el que más se utiliza es el sistema Jasit, el sistema JASIT suele ser eficiente en un 95% a veces suele colapsarse.

En el sistema de Créditos se cuenta con políticas bien definidas, aunque el plan de capacitación para el Sistema de Créditos no esta tan acorde a las necesidades del sistema, dentro del área de créditos para una atención más eficiente y correcta concesión de los créditos el personal utiliza el sistema informático JASIT, en el año 2016 este software por temas de logística pasó a llamarse FISJA, y el sistema KS que se utiliza para calificar 5 C's del crédito.

A través de indagaciones al personal de créditos y a los ingenieros de sistema hemos comprobado que el sistema informático FISJA que utiliza la Cooperativa no es tan eficiente ya que a veces tienen problemas debido a que se colapsa por la gran cantidad de transacciones, ocasionando retrasos en el trabajo, los usuarios dependen de un cien por ciento de este sistema, todos ellos coinciden en que éste es eficiente en un 96%.

El software FISJA que antes se llamaba JASIT es utilizado en un 100% por los oficiales de crédito para efectuar el proceso de crédito, éste presenta en algunas ocasiones problemas



de velocidad y saturación en el procesamiento de datos, llevando al incumplimiento de la norma de calidad ISO/IEC 25000 establecida dentro de las políticas de Unidad de Desarrollo de Software y Redes de la Cooperativa la misma que establece lo siguiente, la norma ISO/IEC 25000 se utilizará como una guía para el uso y mantenimiento de redes y tecnología, bajo estándares internacionales, requisitos y evaluación de calidad de productos de software, cuyo objetivo principal es mantener el desarrollo, utilización de los productos de software estableciendo especificaciones, métricas y evaluación.

Esto se genera debido a que cuando adquirieron este software no tenían un conocimiento e información suficiente del sistema y posteriormente no se realizó actualizaciones de la tecnología, causando retraso en las actividades laborales de los oficiales de créditos, ya que el software debe estar de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la cooperativa. Además, contamos se cuenta con un sistema informático de calificación al socio KS, sistema donde se evalúa las 5 “C” del crédito.

En la cooperativa se deben implementar acciones correctivas sobre la vulnerabilidad del hardware y software del área tecnológica, con el fin de que sus operaciones sean eficientes y eficaces.

Otro aspecto importante, es la función que realiza el Departamento de Sistemas, ya que es el encargado de implementar el “Sistema de Espejo de la información” con el propósito de resguardar la información financiera y operativa de la COAC cumpliendo con los protocolos de seguridad y prudencia financiera.

Otro factor positivo que refleja el nivel de confianza alto es que los sistemas informáticos están alineados a las operaciones y transacciones diarias de la COAC, lo que es importante para un mejor monitoreo de los procesos realizados, también se cuenta con planes de mantenimiento para los sistemas informáticos.

El Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerente deberán elegir con la ayuda de expertos la mejor forma de contribuir en lo que respecta a la dependencia del sistema informático, que si bien es cierto resguarda información, puesto que posee limitaciones y restricciones para cada nivel, no siempre se obtienen los resultados esperados de manera



P.T.E.1
Nº7
3/3

ágil y oportuna, lo cual fue detectado al generar los reportes de créditos en mora, los cuales se hacen en línea y se presentan dificultades ya sea por el alto tráfico de la información, capacidad para almacenar archivos, velocidad de internet, red eléctrica o actualizaciones de software.

La cooperativa posee un sistema informático tanto para el proceso de crédito como el proceso de cobranzas, el cual requiere mantenimiento y mejora continua, por lo tanto es necesario que los desarrolladores se mantengan al día con actualizaciones de software para así obtener respuestas rápidas ante situaciones inesperadas, de esta manera se podrá conservar un flujo de información constante que sirva para la generación, consulta y resguardo de datos en tiempo real, con el fin de permitir monitorear y evaluar las acciones ejecutadas con respecto a las acciones programadas.

		P.T.E.1 N°8 1/4
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO		
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.		
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016		
Componente: Crédito		
CÉDULA NARRATIVA: PROCESO DE COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DE INFORMACIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO		
<p>La información asegura la transparencia y el control de la cooperativa, se debería optimizar los servicios de comunicación en el área de crédito, la comunicación debe ser fluida, para de esta manera obtener un enlace de reportes con los organismos de control y el sistema de sucursales compartidas, la comunicación dentro del área de crédito es de manera directa; es decir a través de conversaciones, acuerdos, reuniones, etc.</p> <p>En la Comunicación interna tenemos que el principal medio de comunicación es el correo electrónico, pero este se debería direccionar al destinatario correcto, ya que en ocasiones la información no llega al personal adecuado, por lo que se debería trabajar actualizando los correos del personal, y también se comunican por medio de llamadas telefónicas.</p> <p>Los canales de comunicación tanto interna como externa, nos ayuda al crecimiento de los socios en la cooperativa, así como de sus ahorros, créditos y servicios.</p> <p>En cuanto a la comunicación externa la cooperativa cuenta con boletines semanales, módulos para socios y directivo, cuando se habla de comunicación externa, esto ha influido de forma adecuada, pero en cuanto a la información interna falta trabajo.</p>		



No existe un adecuado flujo de información entre todas las sucursales de la cooperativa, pues al ser bastante el personal que labora en el área de créditos, no se crea un ambiente propicio para que la comunicación fluya de manera correcta.

La oportuna corrección de deficiencias y buen seguimiento en la comprobación de acciones efectuadas en la implantación de recomendaciones se ven contrastadas con la falta de evaluaciones continuas a los procesos del área de crédito que podrían causar malas interpretaciones en la comunicación interna de la entidad dada la falta de información relativa de los procesos y un poco conocimiento de cartera lo que supondría un mayor grado de riesgos que derivaría en la ineficiencia en las gestiones de cobro y la baja recuperación de cartera. Este componente será estudiado con mayor profundidad debido al nivel de confianza presentado.

La cooperativa ha elaborado y difundido documentos que orientan la comunicación interna. Se cuenta con un sistema de intranet que es de acceso para todos, pero esta herramienta no es utilizada por todo el personal de créditos, pues el problema de la cooperativa es que no tiene una comunicación adecuada.

La comisión de créditos no cuenta con la información suficiente y confiable de los garantes y en algunas ocasiones hasta de los deudores para la aprobación de los créditos, debido a que se confían demasiado en la información receptada y no utilizan los mecanismos necesarios para la obtención de información verídica, ya que los oficiales de crédito confían en la entrevista, los documentos que el solicitante del crédito presenta y las confirmaciones vía llamadas telefónicas o referencias personales que los mismos solicitantes sugieren para la verificación de información, provocando que la comisión de créditos aprueben créditos en base a información ficticia que a futuro afecta a la gestión de cobros, promoviendo de esta forma el incumplimiento la Norma 5.2.1.1 y 5.2.1.3 del Manual de Procesos de Crédito donde establece que, es responsabilidad del Oficial de Crédito que ingresa la solicitud del crédito actualizar la información de los socios, tanto de deudores como garantes y realizara la inspección a la actividad económica o la inspección al domicilio de acuerdo a lo establecido en el sistema de precalificación ” y el inobservancia del art. 27 del Reglamento de Ahorro y



Crédito de la cooperativa Jardín Azuayo que indica que previa a la decisión del crédito el Coordinador o quien haga sus veces, presentará las solicitudes a la Directiva de Crédito local, quienes constatarán que las mismas cuenten con la información, documentación necesaria y verídica y cumpliendo con su rol de veedores sociales recomendarán la decisión del mismo”. Los socios son informados de la responsabilidad y obligación que mantienen cuando se aprueba un crédito.

Existen en algunos casos demoras por la información incompleta en el proceso de otorgación de crédito, y los socios se demoran en completarla.

La Cooperativa busca un eficiente proceso de comunicación en el área de crédito que sirva fundamentalmente al Consejo de Administración para una toma de decisiones oportuna y mitigación de riesgo; esta tiene una limitante al no enfocar recursos necesarios para mejorar el proceso de información y la falta de capacitaciones ante posibles modificaciones en procesos clave.

Se debe primar una comunicación confiable para una toma de decisiones oportuna sin rasgos de desviaciones u omisión por lo que los controles son relevantes, al igual que una custodia de información que evite cualquier manipulación de esta; la falta de inversión en procesos que mejorarían la comunicación causaría un riesgo a futuro en la entidad.

De la evaluación realizada durante tres semanas en las Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la ciudad de Cuenca agencia coordinadora , Patamarca y Ricaurte , durante la entrega de material informativo se observó que no se cumple en su totalidad con la entrega completa del material para acceder a un crédito, donde se establece en el literal a, que los Oficiales de Créditos atienden a los socios proporcionando información y material sobre los productos y servicios, e incluso no se ha entregado información por olvido de los responsables al momento de la distribución de información a socios y a clientes, este incumplimiento causa que los socios y los clientes no tengan toda la información necesaria para adquirir un crédito y que posteriormente no se le pueda ayudar; por el incumplimiento de algún requisito causándole disgustos.



**P.T.E.1
N°8
4/4**

Los oficiales de crédito se confían demasiado en la información receptada por los socios y no utilizan los mecanismos necesarios para la obtención de información verídica, provocando que la directiva o comisión de crédito aprueben créditos en base a información ficticia que a futuro afecta a la gestión.

La Comunicación dentro del área de créditos es generalmente aceptable, existe un ambiente de respeto entre los empleados; los niveles de mayor jerarquía siempre brindan un trato amable. Las operaciones de la Cooperativa se rigen a través de políticas que están establecidas por escrito.



P.T.E.1
N°9
1/2

Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Crédito

CÉDULA NARRATIVA: SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO EN EL ÁREA DE CRÉDITO

Mediante la Supervisión y Monitoreo queremos se evaluará si las actividades se realizan de manera constante y si existen mecanismos adecuados de supervisión en el área de crédito.

La supervisión del crédito es una revisión constante de las cuentas por cobrar para la cooperativa con el objeto de determinar si los clientes están pagando de acuerdo con las condiciones establecidas del crédito,

La supervisión de cuentas por cobrar en la cooperativa es controlar y examinar minuciosamente que el cliente este cumpliendo con los acuerdos contraído en el crédito.

De la evaluación realizada durante tres semanas en las Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la ciudad de Cuenca agencia coordinadora, Patamarca y Ricaurte respectivamente; en las actividades de inspección realizadas por los Oficiales de Negocio se observó que las actividades no contaron con supervisión; sin embargo el literal r; Jefaturas de Agencia del Manual de Funciones establece que los Jefes de cada agencia, inspeccionan el cumplimiento de los deberes del personal a su cargo, situación presentada debido a las varias funciones que deben cumplir los mismos, la no supervisar causa un mayor costo a la institución por la realización de actividades no relacionadas a su cargo.



P.T.E.1
N°9
2/2

La supervisión es una actividad clave en las tareas, ya que al no ser vigiladas motivan al personal a presentar diferentes causas para el no cumplimiento de las mismas, los responsables de esta área deberán realizar una constante supervisión sobre el cumplimiento de las respuestas a los riesgos con la finalidad de evitar, distribuir y mitigar los riesgos más relevantes detectados.



Anexo 19: Descripciones narrativas del control interno componente cobranzas

		P.T.E.2 N°1 1/4
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO		
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.		
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016		
Componente: Cobranza		
CÉDULA NARRATIVA: CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ETICA, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EL ÁREA DE COBRANZAS		
<p>Existe un Código de Ética para el área de cobranza, se llegó a determinar que la Cooperativa logra que la mayoría del personal, socios, etc., tengan un conocimiento de los valores que representa la misma, se pudo observar que existe un buen ambiente laboral, existe también una amplia comunicación en la entidad en la búsqueda del cumplimiento de la visión que esta tiene para su organización y la necesidad de cubrir puestos con personal capacitado, así demostrando la organización y eficiencia con la que la Cooperativa se maneja proporcionando un entorno de trabajo seguro para el personal.</p> <p>El Consejo de Administración debe buscar una mayor interacción con el personal con el objetivo de que toda la entidad se involucre con la misión y visión de la Cooperativa. Esto no se ha logrado en su totalidad, una menor parte del área de cobranzas no conoce el compromiso que tiene el Consejo de Administración con respecto al comportamiento ético dentro de esta área, y no se ha realizado reuniones que permitan que todo el personal de cobranzas esté debidamente informado. A pesar de esta desinformación los empleados del área de cobranzas han sabido manejar sus funciones con integridad y no se ha</p>		



presentado una falta de ética por parte de ellos, mejorando el ambiente laboral dentro de la cooperativa y fomentando el trabajo en equipo.

Además el Jefe del área de créditos cumple con la responsabilidad en la ejecución de procedimientos establecidos por la dirección de talento humano controlando y evitando que los empleados del área de créditos y el área de cobranzas realicen acciones que no estén de acuerdo al Código de ética.

La Cooperativa busca el cumplimiento de las funciones de su personal basándose en indicadores que miden la eficiencia en el área de crédito y en el área de cobranzas, hace falta un modelo de medición más completo para complementar la información brindada por los indicadores con los que cuenta la entidad buscando profundizar el conocimiento de cada proceso y minimizar el riesgo que se puede presentar en el Departamento de cobranzas.

Las normas y disposiciones legales con las que se rige la cooperativa deben ser de conocimiento de todos, en especial de los directivos, gerente general, junta directiva, la mayoría de ellos las conocen pero no en su totalidad, puesto que no se ha realizado reuniones que permitan dar a conocer dudas e inquietudes que se tenga acerca de la normativa que la cooperativa maneja.

La cooperativa cuenta con procesos de control que permiten dar cumplimiento a la normativa con la que se maneja, evidenciando un control interno de calidad en todas sus áreas incluida la de cobranzas, este control interno es aplicado por los funcionarios de la entidad y es supervisado por la gerencia, ya que existen reportes de pruebas de cumplimiento de control que son emitidas y revisadas por el Consejo de Administración.

La COAC Jardín Azuayo si cuenta con asignación de autoridades y responsabilidades en todas las áreas de trabajo, así como también en el área de cobranzas, lo que ha permitido que haya un nivel jerárquico dentro de la cooperativa y por lo tanto se desarrolle actividades de supervisión.



La Cooperativa si cuenta con una estructura definida y con delegación de funciones y responsabilidades pero no específicamente para el área de cobranzas, es por eso que sus funciones y responsabilidades están expuestas pero de manera general dentro de la estructura de la cooperativa, cada empleado del área de cobranzas en muchas ocasiones realiza funciones diferentes a los que fueron contratados y muchas de las funciones que se realiza dentro de cobranzas son todas realizadas por una sola persona incumpliendo el principio de segregación.

El número de personas que labora en el área de cobranzas para cubrir las necesidades de la cooperativa son denominadas mediante un estudio de planta necesaria, que estima el número de personas por cada puesto de trabajo.

Los manuales y reglamentos no están definidos en sus políticas y normas, específicamente para el área de cobranzas, solamente de manera general para la cooperativa, estos manuales y reglamentos detalla las reponsabilidades y funciones, basandose en el principio de segregación de funciones o actividades como son el Manual Organico funcional y el Manual de perfiles por Competencias. Pero estos no se aplican correctamente, ya que no se difunden adecuadamente y muchos empleados del área de cobranzas lo desconocen y no saben del contenido a profundidad del manual de funciones tanto con sus responsabilidades y atribuciones, y a veces originan funciones que no están contempladas en los mismos por no estar bien delimitadas, puesto que el personal de cobranzas si realiza tareas diferentes a las que fueron contratados por la dinámica que se dan en cada equipo de trabajo, porque se da prioridad a otras actividades y se descuidan aspectos administrativos vinculados con la revisión y difusión frecuente de los respectivos manuales.

Los factores que se toman en cuenta para la selección del personal de cobranzas son la personalidad, competencia y experiencia en algunos casos.

Para la selección de personal se analiza las funciones que debe cumplir el nuevo aspirante, se realiza una entrevista, pruebas de conocimiento, experiencia en puestos similares, historial laboral, basándose en un proceso transparente.



P.T.E.2
N°1
4/4

La cooperativa si realiza seguimientos a las funciones del personal de cobranzas mediante evaluaciones de desempeño anuales y evaluacion por competencias, estas evaluaciones

permiten determinar el desempeño de los empleados, si estos no cumplen con las expectativas seran llamados la atención por el Jefe de Cobranzas. El mismo que planteará procedimientos para supervisar la mejora del empleado.

Los sueldos son determinados por una metodología denominada valoración de cargos y siempre considerados en la ley.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Cobranza

**CÉDULA NARRATIVA: INDICADORES Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN EL
ÁREA DE COBRANZAS**

Entre los objetivos de Cartera del área de cobranzas están el de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

El cumplimiento de objetivos se determina de manera semanal en el área de cobranza, al tener segregada la cartera cada persona es medida en función de cuanto recuperó durante la semana, estos procedimientos de control son informados al Consejo de Administración, lo que va a permitir que se efectúe una supervisión de las actividades encaminadas al logro de objetivos.

El Sistema de Cobranzas cuenta con políticas bien definidas, aunque el plan de capacitación para el Sistema de Cobranzas no esta tan acorde a las necesidades del sistema.

Las Recuperaciones de la cartera de créditos constituyen un objetivo prioritario de la cooperativa, debiendo en consecuencia considerar a éste "Instructivo" de interés especial.

El control y seguimiento de la cartera de clientes, desde su inicio hasta la cancelación total



es responsabilidad de los oficiales de crédito; por lo que efectuará el seguimiento respectivo, independientemente de la fase en la que se encuentre.

El proceso de recuperación de cartera en la Cooperativa es vital para demostrar la eficiencia del departamento; un alto grado de morosidad nos muestra una mala ejecución de los procedimientos de cobro o la ineficacia por parte de los agentes de cobranza. La designación de los oficiales de crédito que se encargue del seguimiento del proceso de recuperación de cartera es una apuesta a mantener los niveles de morosidad controlados y minimizar cualquier posible riesgo en el proceso.

El Área de Recuperaciones como meta se plantea en todo momento mejorar la posición de la cooperativa frente a los deudores morosos, evitando cargos o gastos por provisiones y afectación en su posición patrimonial y debiéndose lograr:

- ❖ Relación adecuada de Riesgos versus Garantías.
- ❖ Estudiar la viabilidad económica del sujeto de crédito para así proponer un acuerdo de pagos.
- ❖ Agotar todos los esfuerzos que permiten la recuperación de los valores antes de enviar la cartera para el trámite legal.
- ❖ Mejorar la recuperación de cartera en base a gestión de cobranzas y eficiencia en la gestión legal a socios en mora.
- ❖ Incrementar el número de socios y potenciar aquellos que lo son.
- ❖ Disminuir el índice de morosidad.

Los objetivos permiten a la dirección identificar y evaluar los riesgos que impiden su consecución y tomar medidas necesarias para administrar esos riesgos. En el área de cobranzas los objetivos no son evaluados mediante indicadores, ya que la cooperativa no ha establecido suficientes parámetros para el departamento de cobranzas, cuenta con procedimientos de supervisión para verificar que las actividades se cumplan logrando alcanzar objetivos dentro de esta área.

Para incrementar el número de socios y potenciar aquellos que lo son, el jefe del área de cobranzas crea procesos de promociones que permitan ofrecer un servicio más eficiente e



incentivar a nuestros socios y promover la educación de los mismos, llevando a cabo asambleas extraordinarias incentivando así a que los socios se identifiquen como parte de la cooperativa.

El director financiero en conjunto con los altos directivos realizan evaluaciones anuales al personal para asegurar la competitividad en los empleados que laboran en las áreas de captación de fondos con la finalidad de verificar si los procesos de cobro son llevados de manera eficiente y así disminuir el índice de morosidad, esta evaluación también permite medir el cumplimiento de los objetivos del área de cobranzas ya que determinará si el personal cumple con las responsabilidades establecidas dentro de su cargo que están enfocadas al desarrollo de la entidad.

La cooperativa cuenta con el informe de objetivos, el cual se refiere a la eficiencia con que la información de hechos importantes son comunicados dentro del área de captación de fondos, la misma que establece los siguientes objetivos: asegurarse que dicha área proporcione informes de un modo preciso y oportuno, sobre el rendimiento y los problemas de cumplimiento de normas, para su estudio por parte de la dirección; así como diseñar e implementar un sistema de información socio económico para toma de decisiones estratégicas, un sistema inteligente de segmentación (comportamiento social, comportamiento de consumo, valor del cliente, demográficos y ciclo de vida) de los socios y clientes, un modelo de comunicación interna optimizando el sistema de correo interno a través de: publicación de reglamento interno y legislación laboral, carteleras para publicar información, fomentar diálogo permanente entre las áreas, normas de comunicación formal, incrementar y mejorar las herramientas tecnológicas orientadas a la calidad de información hacia el cliente.

Los objetivos de cumplimiento de norma interna se consideran como el estándar que debe incluir las políticas, normas y procedimientos estratégicos y operativos, estos han sido definidos en el área de captación de fondos como una responsabilidad para asegurarse del cumplimiento de los mismos, por lo tanto dentro de los objetivos de cumplimiento están: asegurarse de que el personal de área reconozca su responsabilidad fundamental en el



P.T.E.2
Nº2
4/4

cumplimiento de sus funciones como parte de los objetivos dentro del área, implementar procesos de evaluación en el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos, a través de la documentación, seguimiento y monitoreo.

El área de captación de fondos dentro de la cooperativa de ahorro y crédito “Jardín Azuayo” se centra en el crecimiento de rendimientos financieros mediante el incremento de captación de fondos y créditos, aportando de esta manera a alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

Por tanto, todos los riesgos al nivel del área se expresan con relación al efecto que representan sobre el incremento de captación de fondos y créditos.

El crecimiento de la Cooperativa en gran parte se debe a la buena atención que se le ofrece al cliente, dándole facilidades en el otorgamiento de los créditos con tasas de interés accesibles, se ha podido observar que las operaciones desarrolladas dentro del área de cobranza son eficientes y brindan una confianza en la información financiera, sin embargo existe una falencia en la inducción del trabajador ya que desconoce de manera parcial las normas y leyes que rigen a la cooperativa; los criterios de evaluación y la estructura organizacional del proceso no son los adecuados lo que impide optimizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Existe una comunicación de los objetivos al personal de cobranzas, los mismos que están vinculados con las metas generales de la cooperativa.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Cobranza

CÉDULA NARRATIVA: FUNCIONES Y PROGRAMAS CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE COBRANZAS

El plan de capacitación para el Sistema de Cobranzas no está tan acorde a las necesidades del sistema, además el personal no ha sido capacitado en el periodo 2016, solamente se han realizado pocos seminarios, lo que podría originar morosidad por falta de conocimientos ya que se debe contar con entrenamiento óptimo y suficiente para ejecutar sus labores diarias, es decir se debe realizar la inducción y las capacitaciones que sean necesarias al personal de cobranza, razón por la cual no están cumpliendo con el Reglamento Interno de la Cooperativa, art. 10 Cobranzas, que establece que; el personal deberá ser capacitado en todas las áreas, la cooperativa brinda capacitaciones en varias áreas dentro de la cooperativa, pero capacitaciones enfocadas a cobranzas no se ha tenido por lo que genera el problema de tener posibles falencias y riesgos dentro del área, los cuales a la final pueden provocar posibles pérdidas por la falta de gestión en el área, y esto a su vez provoca que el nuevo personal no tenga la inducción inicial adecuada para la familiarización con equipos y herramientas, así con las técnicas y procedimientos de los empleados en el área de cobranzas lo que puede provocar un rendimiento ineficiente al momento de gestionar el crédito y recuperar el mismo, esto se genera debido al descuido



por parte de RRHH o de la gerencia al no implementar un plan de capacitación en el área de cobranzas lo cual puede provocar que el personal no rinda correctamente al realizar sus actividades, puesto que pueden traer consecuencias negativas a la COAC, es decir que el giro normal del negocio o el desarrollo de la institución se vea afectado por la falta de conocimientos y competencias de quienes integran el área de cobranzas, lo que puede generar un retraso de las actividades en el área de cobranza, lo que puede originar cartera vencida por falta de conocimientos.

Según la encuesta planteada al personal de cobranzas, además de que el personal no cuenta con la capacitación en el periodo 2016 para realizar las actividades, las personas que están encargadas del área requieren una capacitación en temas como la gestión de cartera vencida, políticas, control de documentos, reglamentos y procedimientos e incentivarlas con metas de recuperación de cartera para mejorar las actividades eficaz y eficientemente, lo que ha dado lugar a dudas sobre la eficacia y eficiencia de los servicios que presta la Cooperativa,

La encuesta mostro que el departamento tiene un riesgo debido a las observaciones mencionadas anteriormente, las cuales generan un problema para la cooperativa que se pueden transformar en pérdidas monetarias en un futuro cercano.

Para que la cooperativa pueda alcanzar sus objetivos, los funcionarios tienen que estar aptos, es decir contar con destrezas y habilidades para realizar con eficiencia todas las actividades y procesos que tenga que ver con su puesto de trabajo, en el área de cobranzas se pudo observar que su personal si está capacitado para cumplir con sus actividades, ya que han desarrollado habilidades que la experiencia puede brindar a cada persona y su formación también se debe a las políticas y normas que cuenta la cooperativa que son guías elementales sobre el proceso de cada actividad.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Cobranza

CÉDULA NARRATIVA: EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE COBRANZAS

Los riesgos asociados al procedimiento de recuperación de cartera son analizar la capacidad de pago de los clientes y socios para minimizar el riesgo de morosidad.

La cooperativa ha analizado los riesgos en cobranzas, sin embargo no ha presentado acciones correctivas en su totalidad, pero si ha buscado mecanismos para mitigarlos, los contratiempos que influyen en el riesgo de recuperación y supervisión de la cartera de la Cooperativa que se pueden presentar de manera continua. Esto evitará posibles eventos como:

- ❖ Aumento de cartera morosa.
- ❖ Riesgo debido a no contar con un seguimiento a las actividades que asegure el buen funcionamiento de las operaciones.
- ❖ Deficiente capacidad de gestión alargando el plazo de recuperación de cartera.

Cuando el crédito es reestructurado, la cooperativa cuenta con mecanismos primeramente para identificarlos y después para poderlos controlar ya que el crédito que es reestructurado debe cumplir con el proceso de aprobación por parte de los funcionarios respectivos.

Con el análisis de todos los factores que intervienen en la recuperación de cartera, el supervisor tendrá el conocimiento necesario para una comunicación de resultados detectados más concluyente determinando así los posibles riesgos, sean estos de errores



por parte de funcionarios, mal interpretación de procedimientos o ineficiencia de los mismos procedimientos.

Con la identificación de los riesgos en el área de cobranzas la cooperativa busca controles para mitigar los riesgos contando con funciones debidamente asignadas lo que les permite realizar análisis y evaluaciones para detectar la afeción que podrían causar dichos riesgos en el logro de objetivos de cobranzas, la cooperativa busca el tratamiento adecuado para disminuir los riesgos que se pueden presentar aplicando tanto procedimientos preventivos como operaciones para tratar los riesgos ya identificados; una limitante al momento de evaluar los riesgos en cobranzas es la falta de personal completamente capacitado lo que nos podría llevar a un mayor riesgo en lo que tiene que ver con error humano, lo que puede ocasionar un riesgo de error tanto en el tratamiento de funciones en los diferentes procesos de cobranzas.

En la búsqueda por minimizar las perdidas en las que puede incurrir la Cooperativa los controles periódicos que aquí se realizan son fundamentales brindando seguridad, si bien los procedimientos tomados por la cooperativa en el control de los procesos de cobranza son buenos, pero no en su totalidad ya que algunos riesgos no se identifican, evalúan y mitigan los mismos por la falta de personal especialista en el tema, esto se da debido a que en el año 2016 no se cuenta con mecanismos adecuados para la gestión de riesgos en el área de cobranzas, ya que no existen estrategias para la evaluación y control de riesgos ya que la cooperativa no ha difundido en este periodo estrategias con la suficiente claridad en el área de Cobranzas para mantener una eficiente evaluación y control de riesgos, porque no se ha prestado la debida atención al Control Interno ocasionando que se tenga poca claridad para la identificación y evaluación de los riesgos internos y externos relacionados, esto indica que la administración no es eficiente en la identificación y evaluación de eventos adversos, ya que una de las debilidades identificadas en el cuestionario de control interno es que las funciones y responsabilidades en el área cobranza no están claramente definidas, de esto puede aumentar el riesgo operativo tanto en el factor personas como en



los procesos, además las formas de reestructuración y refinanciamiento no se encuentran debidamente documentadas, firmadas y sustentadas en actas de aprobación.

Se observa que los riesgos internos no son considerados para su evaluación, sino más bien, se enfocan hacia un control de riesgos externos lo que provoca que exista una vulnerabilidad en el desarrollo de las actividades, dentro del proceso de cobranzas llevado a cabo por los empleados, no cuenta con un sistema de gestión de riesgos que identifique los pasos a seguir para mitigar los mismos y mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas, debido principalmente por la falta de conocimiento del tema lo que crea obstáculos persistentes frente al logro de objetivos.

En general de acuerdo a la evaluación realizada sobre los riesgos de control interno, la Cooperativa no presenta un riesgo inherente considerable debido a que cuenta con planes, políticas, normas y procesos claramente definidos en los respectivos documentos, y a su vez los responsables de cada actividad tratan de realizar sus labores de acuerdo a lo mencionado anteriormente, se deberá incrementar el nivel competitivo profesional de la cooperativa para disminuir los riesgos en cobranzas, ya que se cuenta con limitantes como deficiencias en los controles preventivos y de evaluaciones periódicas en los procesos de cartera que son necesarios para mitigar el riesgo, al igual que la designación de personal especializado solo en puestos clave que cumplan a cabalidad sus funciones, pero con la falta de controles preventivos en la cooperativa elevarían considerablemente los riesgos a los que puede estar expuestos la entidad.

La Cooperativa explora el desarrollo de procedimientos con los cuales el riesgo disminuya, buscando que los procesos de cobranzas no incluyan tareas innecesarias y siempre manteniendo informado al Consejo de Administración para la toma de decisiones.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Cobranza

CÉDULA NARRATIVA: MECANISMOS DE CONTROL EN EL ÁREA DE COBRANZAS

El área de cobranzas es el encargado de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la cooperativa, además de administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados. El proceso de recuperación de cartera en la Cooperativa es vital para demostrar la eficiencia del área de cobranzas para mantener los niveles de morosidad controlados y minimizar cualquier posible riesgo en el proceso; un alto grado de morosidad nos muestra una mala ejecución de los procedimientos de cobro o la ineficacia por parte de los agentes de cobranza.

El área de Cobranzas cuenta con políticas bien definidas, aunque el plan de capacitación para el Sistema de Cobranzas no esta tan acorde a las necesidades del sistema, y las evaluaciones de desempeño se las realiza pero no periódicamente.

Los documentos para el control de la cartera que se trabaja son con riesgos lo cual mantienen en alerta a toda la cartera, se trabaja con el programa "SRC" (Sistema de Recuperación de Cartera). Además, se realiza controles semanales a través de los reportes de colocación de carteras.

En el Reglamento de Ahorro y Crédito se establece que la recuperación tiene que estar acorde a los créditos otorgados ya que si no se recupera la cartera prestada no se tiene



recursos para otorgar nuevos créditos. Tener créditos vencidos significa costos financieros y legales para la cooperativa, los cuales perjudicarían directamente el capital de trabajo.

El proceso de recuperación abarca tanto la cartera normal como la cartera vencida, a base de la entrevista efectuada al coordinador de oficina Jardín Azuayo Centro y en función del manual de procesos vigente de la cooperativa, pudimos analizar todas y cada una de las actividades que abarca la recuperación de cartera.

Para el proceso de la recuperación de cartera está conformado por asesor de crédito, jefe de crédito y cobranzas y los abogados este último se presentará únicamente en casos que los amerite.

Los Asesores de Crédito, tienen bajo su responsabilidad la cartera de crédito la que se clasificara de acuerdo con la antigüedad de saldos y en base a esa antigüedad se realizara el proceso de cobranza, sin olvidar que ellos mismos son los encargados de organizar y efectuar la visita al socio para su respectivo cobro.

El Jefe de Crédito y Cobranzas tiene como función principal brindar el apoyo necesario a los oficiales de Créditos, para la recuperación de los créditos con días de vencimiento mayor a 30 días para lo cual debe revisar el reporte de cartera real que entrega cada asesor de crédito. En cuanto a la comunicación de políticas y procedimientos se verificó que sí se da una adecuada información puesto que la normativa es entregada físicamente para disposición del personal que labora en la Cooperativa, pero muchos empleados desconocen el contenido de la normativa.

La recuperación de la cartera puede efectuarse de las siguientes maneras:

Por cobro en ventanilla el proceso se inicia desde cuando el cajero recibe del socio el depósito de valores, luego realiza el pago de la cuota de crédito vencida, imprime el comprobante de pago y entrega al socio, aquí pudimos identificar el riesgo que puede presentarse en esta actividad; así como los mecanismos de control que se manejan. Para la recuperación por débito automático, el órgano ejecutor es el sistema que posee la cooperativa, mismo que se encarga de realizar automáticamente el débito de la cuenta de



ahorros del deudor si éste posee fondos, caso contrario debitará el valor disponible, también se identificaron riesgos potenciales, se establecieron controles en la tabla de controles.

Para recuperar cartera en mora es indispensable revisar los reportes de morosidad, actividad que está a cargo del oficial o auxiliar de crédito, se aplican las gestiones de cobranza, si el rango de días de mora está entre 1 y 2 días se envía un mensaje de texto al deudor, si el rango de días de mora está entre 3 y 8 días se realiza una llamada telefónica, si el rango está entre 9 y 15 días se entrega una notificación escrita al socio, si el rango está entre 16 y 30 días se envía una notificación escrita la socio y garantes, si el rango de días en mora está entre 31 y 60 días existe notificación suscrita por el abogado avisando el inicio de la demanda. El Abogado de Cobranzas es la persona encargada de realizar el trámite legal cuando se quiere recuperar un crédito vencido mediante la vía judicial.

El abogado tendrá que asesorar al jefe de cobranzas para ver en qué casos es recomendable iniciar el proceso legal y en qué casos es conveniente buscar soluciones alternas.

Todos los créditos vencidos por más de 90 días, se han enviado los documentos necesarios al abogado de la Cooperativa, para que éste de inicio a los trámites legales.

En el Manual de Procesos, página 47 párrafo 3 se establece que si a los a los 91 días de morosidad para los créditos de consumo y microcrédito, no hay resultados positivos, el coordinador de oficina declarará la deuda de plazo vencido y procederá al cobro por la vía judicial sin perjuicio de los casos cuya morosidad se justifique y se llegue a acuerdos de pago antes de los 90 días y que no modifiquen las condiciones del contrato. La observancia de esta actividad se debe a que la coordinación realiza un seguimiento adecuado a los créditos que muestran un vencimiento de más de 91 días, con el objeto de conocer cuál es el estado del cobro y verificar que se esté actuando conforme a lo establecido en el Manual Procesos de la Cooperativa.



El no proporcionar al abogado de la Cooperativa documentos necesarios sobre los créditos vencidos por 91 días, haría que se incremente la provisión para los créditos incobrables; además de aumentar esfuerzos económicos para costos judiciales.

La política de la empresa determina que después de los 90 días de vencimiento, la cartera tendría que pasar al Dpto. Legal; pero sólo se ha pasado una parte de la cartera que tiene más de 120 días, quedando \$1.635.259,32 sin pasar al departamento legal; esto ocasiona que la cartera vencida con más de 90 días siga aumentando y haciendo que se vuelva incobrable.

Luego se declara la demanda de plazo vencido por parte de la coordinadora, se procede a demandar el crédito por la vía judicial, y se tiene que efectuar el seguimiento de las demandas, todo el procedimiento se puede observar en los respectivos flujogramas que se presenta en el trabajo de titulación.

La cooperativa presenta un índice mayor de morosidad al nivel establecido en el POA anual en el 2016, a nivel del Azuay, presenta el 4.46%, lo que da lugar al incumplimiento de este, que tiene como objetivo mantener un índice de morosidad igual o menor al 3,5%, esto se da producto de deficiencias en la gestión de colocación y recuperación de los créditos; provocando un incremento en la provisión para créditos incobrables afectando el nivel de liquidez y colocación. Los mecanismos para controlar provisiones dentro de la cooperativa no son eficientes en su totalidad, puesto que la entidad no monitorea que sus provisiones estén de acuerdo a lo que establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por lo que realiza ajustes periódicamente

La cooperativa revisa el cumplimiento del POA, dentro del área de cobranzas, se lo hace antes de finalizar el ejercicio periódico e identificando los procesos que tienen debilidades en su ejecución.

También se observó que el Departamento de Créditos, no lleva adecuados controles para el tipo de transacciones que se realizan en el área de Créditos, incumpliendo así el Art 24 del Estatuto Interno, inciso a) que manifiesta; "Programar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades financieras". Esto ha provocado que el personal demuestre una



falta de interés total al generar las transacciones adecuadas. Causando que no se pueda presentar informes oportunos de cartera y de cobranzas.

También se puede refinanciar un crédito la deuda habiendo un claro compromiso de mejora en los pagos de un crédito, este puede ser únicamente cuando los ingresos afecten en su capacidad de pago de un crédito vigente, debe ser comprobado la razón del refinanciamiento, la aprobación o negación del crédito dependerá del adecuado justificativo de la capacidad de pago que debe ser favorable para el nuevo crédito. En el refinanciamiento se puede negociar el capital, cuotas y plazos mejorando o conservando las garantías. El plazo del refinanciamiento debe ser máximo 24 meses más de acuerdo con el plazo pendiente de pago y siempre a una tasa de interés de 15% anual. La aprobación será analizada por cada coordinador de oficina, y la renovación de la deuda deberá contar con toda la documentación respectiva y las notificaciones enviadas del crédito.

El funcionario delegado de cobranzas debe tener presente que:

- ❖ Las políticas y procedimientos de recuperación de cartera se deberán actualizar según las necesidades del equipo.
- ❖ Los recursos establecidos a este proceso deben estar siempre mantenidos en óptimas condiciones para que la gestión se realice de forma eficiente.
- ❖ Actualización de la base de datos para una eficiente búsqueda de deudores respecto a números telefónicos y domicilio del beneficiario y garante evitando dificultades para contactarlos.

El Área de Recuperaciones siempre en todo momento trata de mejorar la posición de la cooperativa frente a los deudores morosos, evitando cargos o gastos por provisiones y afectación en su posición patrimonial y debiéndose lograr:

- ❖ Relación adecuada de Riesgos versus Garantías.
- ❖ Estudiar la viabilidad económica del sujeto de crédito para así proponer un acuerdo de pagos.
- ❖ Agotar todos los esfuerzos que permiten la recuperación de los valores antes de enviar la cartera para trámite Legal.



P.T.E.2
N°5
6/7

La cartera vencida es creada por créditos mal otorgados donde el deudor que ha contraído obligaciones no ha cumplido con las mismas, lo cual le ha permitido calificarse como cliente moroso.

Existió deficiencias en los controles para prevenir la morosidad de los socios, esto fue ocasionado por los oficiales de créditos, que no colocan de forma adecuada los créditos, uno de los problemas más frecuentes, es que los oficiales de créditos no revisan las carpetas de los socios ocasionando que cuando decidan gestionar el cobro, no la puedan realizar, debido a que la información esta errónea, causando que incremente la cartera de morosidad.

Además, según la observación realizada el personal no cuenta con procedimientos claros para la recuperación de la cartera, ya que las actividades de cartera tienen controles inadecuados, además la documentación no se emplea correctamente, se debería mejorar los procesos de cobranzas con eficiencia y eficacia y a su vez modificando procesos obsoletos, por procesos innovadores que permitan recuperar la cartera vencida de la organización y satisfacer las necesidades de los socios.

Para seleccionar a un nuevo socio se considera el tipo de crédito que se va a otorgar, el historial crediticio del cliente, se evalúa la capacidad de pago. Se ofrecen varios servicios y pagos adicionales.

La cooperativa cuenta con políticas claramente establecidas para los procesos de cobranzas, lo cual permite asegurar el cumplimiento de los objetivos departamentales, que son supervisados rutinariamente por la persona encargada la cual emitirá informes que deben ser registrados y comunicados debida y oportunamente en los distintos niveles como, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Auditor Interno.

La provisión que se realiza para la recuperación de cartera está regida por las siguientes resoluciones junta de política y regulación monetaria y financiera:

Resolución N°255-2016-F: Norma reformatoria a las Normas para la Constitución de Provisiones de Activos de Riesgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

P.T.E.2
N°5
7/7



Resolución N°254-2016-F: Norma reformatoria a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Tantos los jefes de las áreas de captación de fondos como de créditos incentivarán a que se dé el cumplimiento de las actividades de control y verificarán mensualmente que se estén llevando a cabo sin problemas.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Cobranza

**CÉDULA NARRATIVA: SISTEMA INFORMATICO QUE POSEE EL ÁREA DE
COBRANZAS**

La cooperativa posee un sistema informático tanto para el proceso de crédito como el proceso de cobranzas, el cual requiere mantenimiento y mejora continua, por lo tanto es necesario que los desarrolladores se mantengan al día con actualizaciones de software para así obtener respuestas rápidas ante situaciones inesperadas, de esta manera se podrá conservar un flujo de información constante que sirva para la generación, consulta y resguardo de datos en tiempo real.

El sistema que Maneja el área de cobranzas para la concesión de los créditos son el sistema FISJA, en donde cada usuario maneja su respectiva contraseña y está habilitado únicamente para el área de Cobranzas.

En cuanto al Sistema de Cobranzas se verifico que se emiten constantemente informes sobre el seguimiento del pago del crédito de cada socio porque existen acciones preventivas para la recuperación de la cartera antes de su vencimiento evitando que el socio caiga en morosidad para ello se cuenta con índices de morosidad que son monitoreados regularmente, es por eso que se realizan análisis de la antigüedad de saldos de las cuentas que deben los socios cuando se tienen créditos no cancelados mayor a 91 días estos se



P.T.E.2
N°6
2/2

envían al abogado para que proceda a la demanda pertinente de acuerdo a lo establecido en el manual de cobranzas, formando parte de la cartera E; razón por la cual se está llevando un control más duro en cuanto a recuperar carteras de tipo E, ya que se está planeando mejorar este aspecto, y así evitar que la cartera de socios morosos se eleve mediante el sistema FISJA.

Se debería agilizar los sistemas informáticos para el desarrollo de las actividades y operaciones, así como planificar un cronograma para mantenimiento y actualización de software, con el objetivo de mejorar el sistema para garantizar los procesos en el desarrollo de las actividades y operaciones de cobranzas.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Cobranza

CÉDULA NARRATIVA: PROCESO DE COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DE INFORMACIÓN EN EL ÁREA DE COBRANZAS

La Cooperativa busca un eficiente proceso de comunicación en el área de cobranzas que sirva fundamentalmente al Consejo de Administración para una toma de decisiones oportuna y mitigación de riesgo, ya que la información es necesaria en el área de cobranzas, para disponer de información fiable, a la hora de efectuar la planificación, preparar nuevos créditos, evaluar el comportamiento del personal con los socios.

Se evidencia que la comunicación interna no es la adecuada para una toma de decisiones oportuna a su nivel óptimo, puesto que se pueden generar cambios dentro del área de cobranzas que no estén debidamente informados, lo que impide cumplir de manera eficaz las responsabilidades de los colaboradores de cobranzas, la información que se maneja dentro del área involucrada con el proceso de recuperación de cartera es formal, la misma fluye en todas las direcciones, se proporcionan datos al personal que la requiere; tampoco se cumple de forma eficiente y efectiva las responsabilidades por falta de información correcta y oportuna, lo que genera un mal desempeño laboral, operaciones deficientes e incluso pudo haber ocasionado pérdidas económicas; también existen canales para que los empleados puedan comunicar sus preocupaciones o quejas con seguridad, pero se



P.T.E.2
Nº7
1/2

utilizan muy poco; lo cual puede crear un ambiente donde primen los rumores inconsistentes y crear desconfianzas en el personal.

La comunicación en el área de cobranzas muchas veces es de manera directa; es decir a través de conversaciones, acuerdos, reuniones, etc; en si existe un aceptable flujo de información en las agencias de la cooperativa, sin rasgos de desviaciones u omisión por lo que los controles son relevantes, al igual que una custodia de información que evite cualquier manipulación de esta.

Se prima una comunicación confiable tanto entre los jefes y todo el personal perteneciente al área de captación de fondos y créditos, reportando de manera oportuna la cartera por vencer y resultados obtenidos del proceso de cobranzas. También hay un compañerismo eficiente ya que se ayudan mutuamente en las funciones que se debe cumplir.



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

Componente: Cobranza

**CÉDULA NARRATIVA: SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO EN EL ÁREA DE
COBRANZAS**

El Coordinador de cada Agencia junto con él Jefe de Cobranzas y el Supervisor de la Cooperativa Jardín Azuayo dan un seguimiento tanto a los procedimientos como a los funcionarios que intervienen en el proceso de cobranzas, analizan el estado de la cartera de la Cooperativa utilizando indicadores que miden la eficiencia de la recuperación de cartera advirtiendo cada sector de crédito que maneja la Cooperativa. Con ello miden la eficiencia no solo de los delegados de la recuperación de cartera verificando su trabajo sino también del método de recuperación que esté usando la cooperativa el cual incluye:

- ❖ Llamadas telefónicas
- ❖ Visitas personales
- ❖ Notificaciones escritas
- ❖ Acciones judiciales

El Jefe del área de Cobranzas es el encargado de dirigir, controlar y supervisar los procesos, de recuperación de cartera, para que estos sean desarrollados en forma eficiente, es el que informa los resultados obtenidos mensualmente a la Gerencia General,



también es la persona encargada de controlar a todo el personal que labora en el área de Cobranzas, y establecer mecanismos de seguimiento a las personas que tienen un desempeño por debajo del nivel esperado.

El Jefe de Cobranzas es la máxima autoridad dentro del área, autorizará las renegociaciones y refinanciamiento de créditos, suspensión de procesos legales, prorrogas de pago, etc, con el fin de ayudar a los socios a cancelar sus obligaciones vencidas y obtener una cartera eficiente.

Se cuenta con actividades de supervisión y monitoreo; como es el plan de contingencia que semanalmente es monitoreado y nos facilita que la cartera en mora, no se acumule, y poder controlarla, así se evita provisiones que generan gasto para la institución, no obstante, hay que tener muy en cuenta una falta de evaluación continúa a los procesos de cartera lo que es un riesgo latente en la Cooperativa.

En el área de cobranzas no se realiza evaluaciones continuas a los procesos de recuperación de cartera que podrían causar malas interpretaciones en la comunicación interna de la entidad dada la falta de información relativa de los procesos y un poco conocimiento de cartera lo que supondría un mayor grado de riesgos que derivaría en la ineficiencia en las gestiones de cobro y la baja recuperación de cartera.

Se observó que en la parte financiera no se realizó supervisiones a las sucursales de la Cooperativa, y no se llevó un adecuado control del funcionamiento de cada una de ellas, incumpliendo así el Art. 24 del Estatuto, inciso a) y e) que menciona: “a) Programar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades financieras de acuerdo con el estatuto y al reglamento interno; e) Supervisar el funcionamiento del sistema contable y sugerir medidas correctivas o posturas”. Esto ha ocasionado que no exista una adecuada comunicación de la situación financiera y económica de las sucursales provocando que no se presenten informes de cartera y cobranzas en su debido tiempo ya que una vez al mes se debe presentar un informe por cada agencia en todo lo referente al otorgamiento y recuperación de cartera para lograr el buen funcionamiento de cada agencia, de tal manera que favorezca el crecimiento oportuno y garantice la solidez y estabilidad de las mismas.



P.T.E.2
N°8
3/3

Las supervisiones al diseño, implementación y ejecución del control interno en el área de Cobranzas, no se realizan adecuadamente o son muy esporádicos y superficiales, lo cual ocasiona que se trabaje en un ambiente de desconocimiento de los riesgos internos y externos; todo esto puede provocar un incremento de riesgos en el proceso de cartera.



Anexo 20: Informe de Control Interno

P.E.R.C.I

1/11



**INFORME DE CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
JARDÍN AZUAYO SISTEMAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

Cuenca, 22 de Mayo de 2018

Estimado

Ing. Juan Carlos Urgilés Martínez

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

De mis consideraciones.-

Como parte de la Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Jardín Azuayo, provincia del Azuay, periodo 2016, se ha llevado a cabo la evaluación al Sistema de Control Interno. Para ello, se tomó como referencia el Marco Integrado de Control Interno – COSO 2013 emitido por el Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Por medio de la evaluación de control interno se puede determinar factores que obstaculicen la ejecución de controles que maneja la entidad. El control interno evaluado está basado en los 17 principios que constan en el Informe COSO 2013 y permite a la cooperativa identificar aspectos importantes en los que debe mejorar para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:



“No se cuentan con políticas relacionadas a conflictos de interés”

El Reglamento Interno de Trabajo de la cooperativa no estableció políticas que indiquen procedimientos a seguir por parte de los empleados para solucionar conflictos de interés. Estas directrices no se han incluido en el reglamento interno para facilitar la toma de decisiones objetiva, frente a posibles conflictos de interés que pudieren suscitarse con proveedores, clientes, y empleados.

El no haber contado con políticas relacionadas al principio de conflicto de intereses generó procesos que no van de acuerdo al código de ética que cuenta la Cooperativa.

Conclusión:

En el reglamento Interno de Trabajo de la cooperativa no constan políticas que indiquen procedimientos a seguir por parte de los empleados para solucionar conflictos de interés esto fue debido a la falta de conocimiento de la normativa, lo que ha ocasionado que surjan actividades no acordes al código de ética de la Cooperativa.

Recomendaciones:

Al Gerente General:

- ❖ Elaborará una política sobre conflictos de interés.
- ❖ Difundirá la política a todos los niveles de la cooperativa.
- ❖ Elaborará registros que evidencien el entendimiento de la política.



“No se han establecido mecanismos que aseguren el entendimiento del código de ética”

En el reglamento interno de trabajo de la Cooperativa se hace referencia a que todos los empleados y funcionarios de la entidad debieron comprender y aplicar las políticas relacionadas al código de ética.

El mecanismo que utilizó la cooperativa para socializar el código de ética se basa en reuniones, en las cuales se abordaron temas relacionados al código. Pese a que la institución realizó la difusión del Código de ética al personal, los empleados no evidencian el entendimiento suficiente del mismo.

La causa por la que el personal no comprendió el código de ética, se enfoca en que la cooperativa no ejecutó mecanismos suficientes para lograr el objetivo de entendimiento de la normativa, ya que evidentemente, realizar una entrega física del documento, no asegura su entendimiento cabal y suficiente, faltó motivar al personal para lograr su interés y comprensión de la normativa.

En consecuencia, la cooperativa perdió recursos, pues el tiempo empleado en las reuniones y el material bibliográfico que se entregó al personal, sugieren desembolsos de dinero por cuenta de la entidad.

Conclusión:

La cooperativa no estableció un mecanismo adecuado de difusión del código de ética, pues los empleados no lograron su entendimiento cabalmente a pesar de que la cooperativa realizó entregas físicas del documento y organizó reuniones en donde se abordaba temas relacionados con la normativa, esto debido a que la cooperativa no ejecutó mecanismos suficientes para lograr el entendimiento de sus empleados, así como también faltó motivación para incentivar el interés y comprensión de sus empleados ocasionando la pérdida de recursos y tiempo.



Recomendaciones:

Al Gerente General y Director de Talento Humano:

- ❖ Diseñará el mecanismo adecuado para difusión del Código de Ética, que permitirá evidenciar entendimiento suficiente en el personal.
- ❖ Revisará el mecanismo de difusión y entendimiento del Código de Ética y Conducta.
- ❖ Aprobará y actualizará el mecanismo de difusión y entendimiento del Código de Ética y Conducta.

“No existe un organigrama funcional formalmente establecido para todas las áreas.”

La Gerencia de la cooperativa no elaboró un organigrama funcional, en el cual se represente gráficamente todos los niveles jerárquicos y responsabilidades de cada área. En lugar de ello la cooperativa, durante la inducción al personal, indica funciones y establece jefes superiores. Mediante la aplicación de encuestas de cumplimiento de actividades se evidenció que los empleados del departamento de crédito no ejecutan en un 13% las tareas que indica el Manual de Funciones para esta área.

Esta situación se presentó debido a que no se ha difundido apropiadamente el Manual de Funciones dentro de la cooperativa por medio de canales de comunicación formales que permitan asegurar la transmisión efectiva de la información.

La falta de un organigrama funcional para cada área ocasionó que parte de los empleados realicen actividades que no consten en sus funciones y responsabilidades. Así como también provocó un desorden interno pues no se cuenta con un esquema comprensible que explique la manera como se van a dividir las funciones en todas las áreas ocasionando duplicidad de las mismas.



Conclusión:

Se identificó que los empleados que se desempeñan dentro del área de crédito no cumplen en un 13% todas las actividades que les corresponde desarrollar según lo establecido en el Manual de Funciones, ya que no existe un organigrama funcional establecido para todas las áreas, debido a que la normativa del Manual de Funciones no se difundió adecuadamente dentro de la cooperativa por medios formales, ocasionando que los empleados realicen actividades que no consten en sus funciones y responsabilidades.

Recomendaciones:

Al Jefe de Recursos Humanos:

Divulgará la información en la que constan las actividades que corresponde a cada empleado del departamento de crédito según el cargo que desempeña para posteriormente efectuar una evaluación del cumplimiento de funciones.

Al Gerente General

1. Diseñará e implementará un Organigrama Funcional de acuerdo a las áreas y perfiles de cada cargo para todos los puestos de la cooperativa, que incluyan autoridades, responsabilidades, especificaciones de las actividades a ejecutar y procedimientos que se deben realizar.
2. Difundirá el Organigrama Funcional a todos los niveles de la cooperativa y perfiles de cargo, a todo el personal y mantendrá constancia física documental de la socialización realizada.

A la Junta de Socios

Aprobará el Organigrama Funcional elaborado por Gerencia.



“No se contó con mecanismos necesarios para la gestión de riesgos”

En el Manual de Riesgos de la cooperativa se estableció mecanismos para el tratamiento de los riesgos pero la entidad no cuenta con una gestión integral de riesgos que permita identificar, evaluar, medir y monitorear los mismos. Según las Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, menciona que todas las instituciones del sistema financiero debieron establecer metodologías adecuadas para la gestión integral de riesgos. La cooperativa no pudo establecer mecanismos necesarios para la gestión de riesgos debido a que el personal no conocía la normativa del Manual de Riesgos y por lo tanto no sabían cómo actuar frente a un riesgo.

Esto afecta a las operaciones que realiza cada empleado de la cooperativa puesto que no conoce el procedimiento de manejo frente a situaciones adversas.

Conclusión:

La cooperativa no estableció mecanismos necesarios para gestionar los riesgos debido a la falta de conocimiento del personal acerca del Manual de Riesgos, ocasionando que las operaciones que realizó cada empleado no estén correctas ya que no existió el conocimiento oportuno de manejo de situaciones adversas.

Recomendaciones:

A la Junta de Socios:

Capacitará al Gerente General sobre modelos de gestión de riesgos aplicables para la empresa.

Al Gerente General:

- ❖ Analizará, definirá e implementará un modelo de gestión de riesgos de acuerdo a las necesidades de la institución.



- ❖ Comunicará y coordinará con todos los niveles de la organización la implementación del modelo de gestión de riesgos definido.

“Falta de capacitación al personal”

Se pudo verificar que el personal del área de crédito y el área de cobranzas no contó con ningún tipo de capacitación para el personal que labora en esta área y en el presupuesto de la Cooperativa no está asignado ningún rubro para esta actividad. La capacitación al personal de crédito está establecido en el Plan Estratégico.

Esto se debe a que el departamento de EDUCOPE (Educación Cooperativa) que es el encargado de realizar las capacitaciones al personal no coordinó junto con el área de Talento Humano esta actividad. A pesar que está establecido en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual de la Cooperativa que estos dos departamentos son los encargados de que el personal de la Cooperativa mantenga anualmente un sistema de capacitación oportuno con el objetivo de mejorar sus competencias laborales dentro de la Cooperativa.

La falta de capacitación al personal, no permite que el área de crédito y cobranzas cuente con personal idóneo para desempeñar las funciones de captación de fondos y recuperación de cartera.

Conclusión:

El departamento de EDUCOPE conjuntamente con el departamento de Talento Humano no cumplió las políticas impuestas en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo de la Cooperativa, no existe un vínculo entre estas dos áreas por lo tanto no se planificó las capacitaciones al personal de crédito y cobranzas impuestas en la normativa, retrasando el mejoramiento de las destrezas y habilidades del personal.



Recomendaciones:

Al Gerente General y EDUCOPE:

- ❖ Implementará y mantendrá un plan de capacitación constante para el departamento de crédito y cobranzas, con el objetivo de lograr mejores resultados y beneficios en los procedimientos que desarrolla estas áreas, cumpliendo de esta manera lo que se determina en el Plan Estratégico.
- ❖ Realizará el seguimiento correspondiente para verificar que las capacitaciones se realicen con eficacia.

“La cooperativa no realizó evaluaciones continuas en el proceso de crédito”

La norma de control para las entidades de los sectores financieros público y privado en el artículo 19, establece la evaluación de procesos de manera que permita la continuidad de los principales productos y servicios de la cooperativa.

Las evaluaciones al área de crédito no se han realizado con continuidad debido a que los directivos no cumplen a cabalidad con el Manual de Funciones de la cooperativa y no realizan el proceso de evaluación.

La falta de evaluación provocó que no se identifique las deficiencias en el sistema de crédito, y no se pudo tomar acciones correctivas a las mismas

Conclusión:

La cooperativa no realizó evaluaciones continuas que le permita identificar las dificultades y errores que tiene el proceso de crédito, debido a que los directivos no cumplen de forma total el Manual de Funciones y no realizan el proceso de evaluación continuo, lo que provocó que no se identifique las deficiencias en el sistema de crédito.



Recomendaciones:

Al jefe de crédito:

- ❖ Realizará evaluaciones continuas con el fin de identificar problemas y deficiencias en el proceso.
- ❖ Realizará encuestas de satisfacción a los socios y clientes.
- ❖ Seleccionará estrategias adecuadas para la correcta continuidad del proceso de crédito.
- ❖ Establecerá tiempos para el cumplimiento de las soluciones seleccionadas.
- ❖ Dará seguimiento a las estrategias seleccionadas.

“Falta de organización de las carpetas de crédito”

Según el Manual Orgánico Funcional, el jefe de crédito es la persona que controla el archivo de las carpetas de crédito pero sin embargo mediante la selección aleatoria se verificó que hacía falta carpetas de crédito dentro del archivo, en donde no existe un registro con las firmas de las personas que hacen uso de los expedientes de crédito, así como también el archivo no contó con una estructura oportuna de ubicación de los documentos pertenecientes al socio puesto que no existió un índice de la información que le permita tener una ubicación uniforme de la misma.

La falta de organización en el archivo se debió a que no existe un mecanismo de control que implique el registro de la firma por cada expediente que se utiliza ya que por agilizar los trámites y procesos se ignora este procedimiento.

Al no contar con la organización de las carpetas de crédito ocasionó conflictos de información puesto que el archivo es manejado por varios oficiales de crédito que necesitan la información para el desenvolvimiento de sus funciones, retrasando el proceso de otorgación y recuperación de los créditos.



Conclusión:

El contenido del expediente de crédito de la cooperativa no contó con una organización oportuna puesto que no se cumple las funciones estipuladas en el Manual Orgánico Funcional de mantener un control de los documentos crediticios ya que se verificó la falta de carpetas de crédito y que el archivo no contó con una estructura propicia de ubicación, este acontecimiento se debió a que no existe mecanismos de control del archivo como por ejemplo el registro de firma de cada expediente que fue utilizado, lo que ocasionó conflictos de información, retrasando el proceso de otorgación y recuperación de los créditos.

Recomendaciones:

Al Jefe de Crédito:

Exigirá a las personas que hacen uso de las carpetas de crédito el cumplimiento del registro de firmas.

Elaborará un índice para la ubicación de las carpetas de crédito que se generan en el futuro.

“Insuficientes indicadores de gestión para medir el desempeño dentro del área de crédito”.

Mediante análisis efectuado al área de crédito se identificó que la Cooperativa dentro de su planeación estratégica establecida en el Plan Estratégico no contó con suficientes indicadores que le permitan medir su rendimiento a lo largo del ejercicio económico.

En la planeación estratégica elaborada por la cooperativa se evidenció que existen imperfecciones en el establecimiento de los objetivos junto a sus indicadores, debido a que han sido elaborados para medir el desempeño de la cooperativa de manera global, y no existen suficientes metas específicas para el departamento de crédito.



El déficit de indicadores en el área de crédito ocasionó que no se cuente con una herramienta de control y supervisión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos departamentales.

Conclusión:

Se evidenció que el Plan Estratégico de la cooperativa no contó con suficientes indicadores de gestión y existió imperfecciones en el establecimiento de los objetivos junto a sus indicadores junto a sus indicadores, esto a causa de que han sido elaborados para medir el desempeño de manera global y no específicamente para el área de crédito lo que provocó que no se pueda medir el grado de cumplimiento de los objetivos departamentales

Recomendación:

Al Gerente General:

Ponerse de acuerdo con el Coordinador y Jefa de Crédito y Cobranzas para la elaboración de metas departamentales por ejemplo las relacionadas con la colocación de crédito según el segmento y metas para la recuperación de la Cartera de Crédito.

Aplicará indicadores que permitan evaluar de manera oportuna las actividades desarrolladas dentro del departamento de crédito.

Anexo 21: Plan de muestreo

 	P.E.P.M 1/4
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.	
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016	
PLAN DE MUESTREO	
<p>La cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, sera evaluada desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2016.</p> <p>Las áreas de objeto de estudio de la auditoría a ser analizadas son:</p> <p>Área de Crédito y Área de Cobranzas</p> <p>Se pretende establecer el cumplimiento de los objetivos de dichas áreas en función con los principios de eficiencia, eficacia y economía.</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Área de Crédito❖ Procedimiento de auditoría 1 <p>Evalué mediante muestreo las solicitudes de crédito que se encuentren llenadas correctamente, firmadas y con sus respectivos respaldos, con el objetivo de verificar el cumplimiento de la documentación recibida por el socio, tanto de los socios deudores como de los garantes, procedimiento que se encuentra establecido en el manual de crédito.</p>	



❖ **Población**

La población o el universo para este procedimiento de auditoría son las solicitudes de crédito analizadas, para verificar el cumplimiento de la documentación recibida por el socio y que sean llenadas correctamente.

❖ **Unidad de muestreo**

La unidad de muestreo para este procedimiento son 40 solicitudes de crédito.

❖ **Tamaño de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se procedió a solicitar información y se evidenció mediante encuestas que en el período 2016 solamente un socio no tenía la documentación completa, el método aplicar en el procedimiento 1, es el muestreo no estadístico.

Procedimiento de auditoría 2

Analice que las carpetas de crédito cuenten con todos los requisitos para que un socio pueda acceder a un préstamo mediante el indicador de eficiencia que se aplicó para este procedimiento, como parte del proceso de Recepción de solicitud y documentos.

❖ **Población**

Para determinar la población se analizarán las carpetas que cumplan con todos los requisitos necesarios para acceder a un crédito en el periodo 2016.

❖ **Unidad de Muestreo:**

40 carpetas de socios que quieren a acceder a un crédito.

❖ **Tamaño de la muestra:**

Se utilizará el método de muestreo no estadístico, se aplicará el indicador de eficacia en función del número de carpetas de socios que quieren acceder a un crédito.



❖ **Área de Cobranza**

❖ **Procedimiento de auditoría 1**

Evalué el procedimiento de la Recuperación de la Cartera que se encuentra en Mora, de los créditos que se inician con el proceso judicial durante el año 2016, en función de la cartera determiné si se realizó una eficiente gestión.

❖ **Población**

Este procedimiento se evaluará mediante un indicador de gestión de las notificaciones entregadas a créditos vencidos por el abogado, durante el período 2016.

❖ **Unidad de muestreo**

50 carpetas de créditos que se encuentran en proceso judicial.

❖ **Tamaño de la muestra**

Se utilizará el método de muestreo no estadístico, donde se aplicara el indicador de notificaciones que se encuentran en proceso judicial en el período 2016.

❖ **Procedimiento de auditoría 2**

Se hará una revisión de los créditos que se encuentren en mora, se analizará la documentación presentada por los socios de esta cartera vencida

❖ **Población**

Se aplicará el indicador de documentación, para revisar que la información se encuentre completa en el año 2016.



❖ **Unidad de muestreo**

40 créditos en mora que fueron analizados.

❖ **Tamaño de la muestra**

Aplicaremos el muestreo no estadístico, mediante la utilización de un indicador de gestión en función al total de los créditos en mora que fueron revisados en el período 2016.

Anexo 22: Procedimientos basados en Pruebas de Auditoría

P.E.P.P.A

1/4



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PROCEDIMIENTOS BASADOS EN PRUEBAS DE AUDITORÍA

Entidad:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	Alcance:	1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016
Provincia:	Azuay	Auditores:	Pedro Guamán Estefany Salazar

Componente: Crédito

Objetivo General del Componente: Alcanzar la eficiencia en la gestión de créditos y cumplir con las políticas de la normativa que la cooperativa cuenta

No.	Procedimientos	Realizado	Utilizado	Fecha	Ref: P/T
	Basados en Pruebas de Cumplimiento				
1	Corrobore que se entrego información suficiente y oportuna a los socios para acceder a un crédito.	E.S.A	7	01/06/2018	E.E.I.C
2	Revise si se promueve la utilización de publicidad suficiente en todas las líneas de crédito	P.G.G	8	08/06/2018	E.E.T.C
3	Revise si el proceso para la concesión de crédito se realiza de manera eficiente	E.S.A	7	15/06/2018	E.P.C.C
4	Determine si el socio se encuentra satisfecho por el servicio prestado por el personal de créditos	P.G.G	6	21/06/2018	E.S.S



P.E.P.P.A

2/4

5	Verifique porque la cooperativa no gestiona de manera adecuada las líneas de crédito	P.G.G	5	26/06/2018	E.R.L.C
6	Verifique porque no cuentan con un reporte de manera detallada de llamadas telefónicas para créditos vencidos.	E.S.A	8	04/07/2018	E.R.L.T
Basados en Pruebas de Sustantivas					
7	Mediante la aplicación de indicadores de gestión determine valores obtenidos para analizar el proceso de crédito y la gestión de cartera en relación a las metas propuestas por la Cooperativa.	P.G.G	10	14/07/2018	E.I.G
TOTAL DE DÍAS ASIGNADOS AL PROGRAMA			51		



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

PROCEDIMIENTOS BASADOS EN PRUEBAS DE AUDITORÍA

Entidad:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	Alcance:	1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016
Provincia:	Azuay	Auditores:	Pedro Guamán Estefany Salazar

Componente: Cobranzas

Objetivo General del Componente: Realizar con eficiencia los procesos de gestionamiento de cartera cumpliendo las normativas y políticas que tiene la cooperativa.

No.	Procedimientos	Realizado	Utilizado	Fecha	Ref: P/T
	Basados en Pruebas de Cumplimiento				
1	Verifique que se ha establecido medidas de control eficientes, para las notificaciones de créditos vencidos.	P.G.G	10	16/07/2018	E.F.N.E. A
2	Verifique que se cumpla las metas proyectadas de colocación.	E.S.A	10	26/07/2018	E.A.C.M. P
3	Verifique porque la carpeta de los socios no posee la documentación completa para la revisión de la cartera en mora.	P.G.G	8	03/08/2018	E.R.R.C. M



P.E.P.P.A

4/4

4	Verifique porque la cartera se intensifica a fin de mes, ya no cumple con los índices de morosidad establecidos según el reglamento de créditos.	E.S.A	7	10/08/2018	E.P.G.C.
Basados en Pruebas de Sustantivas					
5	Verifique porque no se cumple el índice de morosidad de manera mensual en función del POA ya que no se cumple con la meta planificada del 3.5%.	P.G.G	12	22/08/2018	E.V.I.M
TOTAL DE DÍAS ASIGNADOS AL PROGRAMA			47		

Anexos Ejecución

Anexo 23: Indicadores de gestión

E.I.G

1/4



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

EJECUCIÓN INDICADORES DE GESTIÓN

Indicadores de Gestión de la Cooperativa Jardín Azuayo en la Provincia del Azuay:

Indicador de Calidad

1. Indicador de Satisfacción al Socio

Indicador de Satisfacción del Socio = $\frac{\text{Satisfacción obtenida por el socio}}{\text{Satisfacción de socio planificada}} \times 100$

Indicador de Satisfacción del Socio = $\frac{76}{95} \times 100 = 80\%$ ¢

Según el POA de la Cooperativa se planifica una satisfacción del socio de un 95% pero la atención del personal de crédito según la encuesta realizada se obtiene un resultado en la satisfacción del socio que representa el 80% promedio de las Agencias de la provincia del Azuay, por ende la Cooperativa no cumplió su objetivo de alcanzar el 95% en la satisfacción de los socios establecido en el POA respectivamente.

Indicadores de eficacia

2. Verificación de solicitud de crédito

Indicador de Solicitud de Crédito

= $\frac{\text{Número de solicitudes llenadas correctamente por el socio}}{\text{Número de solicitudes revisadas}} \times 100$

Indicador de Solicitud de Crédito = $\frac{39}{40} \times 100 = 98\%$ ¢



E.I.G

2/4

Verificar mediante muestreo aleatorio que las solicitudes de crédito se encuentren llenadas correctamente, firmadas y con sus respectivos respaldos. De acuerdo con la tabla de datos de los socios se delimitó una muestra de 40 créditos colocados, a distintos socios escogidos de manera aleatoria. Para verificar el cumplimiento de la documentación recibida por el socio. El proceso de Recepción de solicitud y documentos para un crédito de socios y garantes arrojó el 98% promedio de Eficacia, resultado obtenido del análisis de las solicitudes llenadas correctamente, tanto de los socios deudores como de los garantes; además se revisó las solicitudes de crédito tanto físicas, como las que se encuentran en el archivo digital.

3. Indicador de Socios que cumplen los requisitos para un crédito

Indicador de Socios que cumplen los requisitos para un crédito

$$= \frac{\text{Número de socios que cumplen con los requisitos}}{\text{Número de socios analizados}} \times 100$$

$$\text{Indicador de Socios que cumplen los requisitos} = \frac{33}{40} \times 100 = 83\% \text{ ¢}$$

El indicador arrojó que los requisitos para acceder a un crédito como parte del proceso de Recepción de solicitud y documentos fue del 83% de eficacia.

De los 40 créditos escogidos aleatoriamente fueron revisados mediante la verificación física de los archivos.

4. Indicador de documentación

$$\text{Indicador de Documentación} = \frac{\text{Créditos en mora con documentación completa}}{\text{Créditos en mora revisados}} \times 100$$

$$\text{Indicador de Documentación} = \frac{28}{40} \times 100 = 70\% \text{ ¢}$$

Solamente el 70% de los créditos en mora revisados poseen la información completa dentro de su carpeta.

5. Indicador de cumplimiento de Recuperación de Cartera

$$\text{Cumplimiento de Recuperación de Cartera} = \frac{\text{Créditos Pendientes de Cobro}}{\text{Créditos Otorgados}} \times 100$$

E.I.G



$$\text{Cumplimiento de Recuperación de Cartera} = \frac{38476587,84}{479869864,48} \times 100 = 8\% \text{ ¢}$$

6. Indicador de cumplimiento de Notificaciones entregadas

Cumplimiento de Notificaciones Entregadas

$$= \frac{\text{Notificaciones Entregadas a Créditos Vencidos por el Abogado}}{\text{Muestra de Créditos Vencidos}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Notificaciones Entregadas} = \frac{16}{50} \times 100 = 32\% \text{ ¢}$$

La Recuperación de Cartera en Mora de los créditos que se inició el proceso judicial durante el año 2016 en la provincia del Azuay, es del 32%.

Este indicador representa un riesgo para la entidad, debido al incremento del índice de morosidad, el valor recuperado en dólares es de \$27465.16 de una cartera total en dólares de \$100.214,13.

El porcentaje de incumplimiento de recuperación de cartera en mora es del 68%.

7. Indicador de eficacia hallazgo

$$\text{Cumplimiento Cartera Planificada} = \frac{\text{Cartera Colocada 2016}}{\text{Cartera Planificada 2016}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento Cartera Planificada} = \frac{83085952}{98000000} \times 100 = 85\% \text{ ¢}$$

En cuanto al cumplimiento de metas tanto en colocación y recuperación la COAC Jardín Azuayo recupero el 85%, este indicador ya están dando alerta para las metas de Captación y Colocación de Créditos ya que deberían aproximarse el 100% de cumplimiento.

8. Indicador de concentración de los créditos

$$\text{Concentración de los créditos} = \frac{\text{Credito Mayor Monto (consumo)}}{\text{Total de Créditos}} \times 100$$

$$\text{Concentración de los créditos} = \frac{327.456.134,99}{477.356.104,89} \times 100 = 69\% \text{ ¢}$$

Después de aplicar el índice de concentración se observó que existe una aglomeración de los créditos de consumo para el año 2016 un 68,60%



Indicadores de Eficiencia

9. Indicador de cumplimiento de requisitos

$$\text{Cumplimiento de Requisitos} = \frac{\text{Créditos que cumplen con los requisitos}}{\text{Muestra de Créditos Analizados}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Requisitos} = \frac{39}{40} \times 100 = 98\% \text{ ¢}$$

Se observa un cumplimiento de requisitos del 98%.

10. Indicador de créditos colocados

$$\text{Créditos Colocados} = \frac{\text{Monto Total de Créditos Colocados}}{\text{Número Total de Empleados}}$$

$$\text{Créditos Colocados} = \frac{8536709,05}{16} = 533.544,32 \text{ ¢}$$

Los indicadores de Colocación de Créditos nos indica el monto promedio de colocación por cada empleado con un valor igual a \$ 533.544,32

11. Indicador de empleados de créditos

$$\text{Empleados de Créditos} = \frac{\text{Número de Empleados de Créditos}}{\text{Nº Empleados de la Cooperativa Jardín Azuayo}} \times 100$$

$$\text{Empleados de Créditos} = \frac{195}{635} = 30\% \text{ ¢}$$

Del 100% de empleados que tiene la Cooperativa Jardín Azuayo el 30% desempeña funciones de crédito, no mantiene personal específico para el sistema de cobros, esto puede afectar a la cooperativa debido a que su naturaleza es la colocación de cartera y recuperación de la misma.

Anexo 24: Entrega de Información del Crédito

E.E.I.C

1/2



* ‡

Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

EJECUCIÓN ENTREGA DE INFORMACIÓN DEL CRÉDITO

Se corroboró mediante la técnica de observación, la realización de la precalificación tanto para los socios y no socios que requieren la información del crédito, y verificación que se entregue la información suficiente de todos los requisitos.

ENTREGA DE LA INFORMACIÓN DEL CRÉDITO					
OFICINAS JARDÍN AZUAYO					
Tipo de Material	Precalificación del Crédito	Requisitos para deudor	Requisitos garante	Total de Socios Atendidos	Observaciones
Asistente de Servicios 1	*	*	*	12	
Asistente de Servicios 2	*	*	*	11	No cuenta con toda la documentación
Asistente de Servicios 3	*	*	‡	16	Cambio de puesto
Asistente de Servicios 4	*	‡	*	8	No cumple con la documentación
Asistente de Servicios 5	*	*	*	13	
TOTAL				60	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

Para la realización del cuadro anterior, se realizó una visita a las instalaciones de Jardín Azuayo Centro, Patamarca y el Vergel para verificar que se entregue la información del préstamo, como se menciona en el Manual de Crédito, donde nos indica que los socios son



atendidos por los asistentes de servicios. A todos los socios se les realizó la precalificación del crédito, donde se pudo constatar que se entrego la información al solicitante pero no a todos, al ser positiva esta encuesta realizada se procede a efectuar su calificación tanto para los deudores como para los garantes, estas fueron las principales razones de porque no se entrego la información: dos personas porque ya tenían un crédito activo en otra sucursal, tres personas porque no cumplían con la documentación requerida (cédula) y a dos personas no se les entrego los requisitos.

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Número de personas realizando procedimientos correctos}}{\text{Número de personas que solicitan la información de crédito}} = \frac{55}{60} = 0.92\%$$

Se comprobo que del 100% de los procedimientos de información de crédito se ha cumplido con un 92% de eficiencia.

Anexo 25: Estructura de los tipos de crédito

E.E.T.C

1/3



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

EJECUCIÓN ESTRUCTURA DE LOS TIPOS DE CRÉDITO

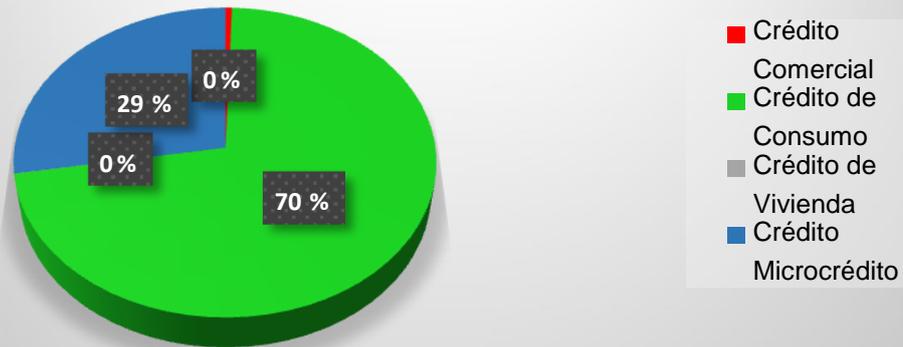
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo presenta la siguiente cartera de créditos para los años 2015 y 2016:

COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO				
CARTERA DE CRÉDITOS 2015 Y 2016				
TIPO DE CRÉDITO	AÑO 2015		AÑO 2016	
	VALOR	%PARTICIP.	VALOR	%PARTICIP.
COMERCIAL	2.909.134,18	0,63%	3.986.714,63	0,70%
CONSUMO	322.602.515,63	69,90%	418.285.016,90	69,38%
VIVIENDA	172.269,65	0,04%	249.957,63	0,01%
MICROCRÉDITO	135.846.374,17	29,43%	180.305.831,20	29,91%
TOTAL	461.530.293,63	100,00%	602.827.520,36	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016
Elaborado por: Los Autores

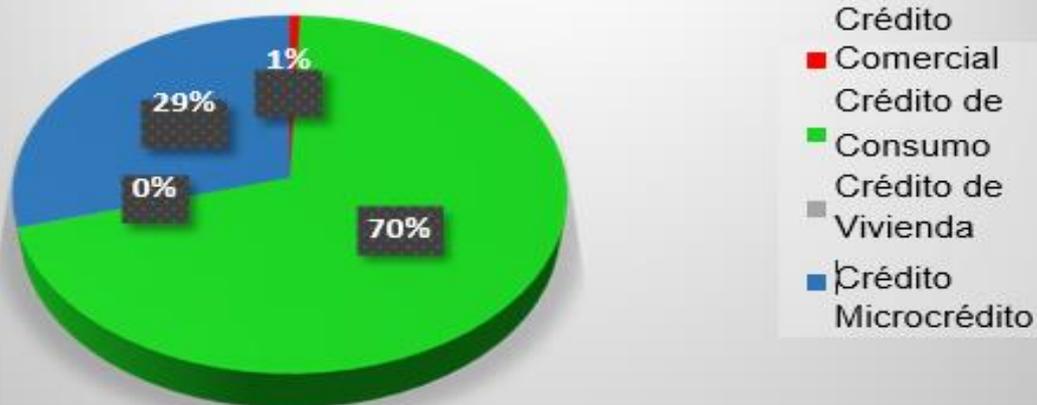


**ESTRUCTURA DE LOS TIPOS DE CRÉDITOS
2015**



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

ESTRUCTURA DE LOS TIPOS DE CRÉDITO 2016



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016



En los años 2015 y 2016, los tipos de crédito de mayor representación son los créditos de consumo y de microcrédito representando el 70% y el 29% respectivamente para los dos periodos analizados, los créditos comerciales y de vivienda son los menos representativos, con un 0.04% vivienda para el año 2015 y 0.01% para el año 2016, mientras que el crédito comercial representa el 0.63% en el año 2015 y el 0.70% en el periodo 2016%.

Según los lineamientos que se encuentran establecidos en la cooperativa por el plan estratégico en los periodos 2015 y 2016, se indica que se debe mantener una estructura para todos los tipos de crédito donde según sus lineamientos deben promover el desarrollo socioeconómico en todas sus líneas de crédito, como se presenta en la siguiente tabla:

AÑOS	2015	2016
COMERCIAL	0,63%	0,70%
CONSUMO	69,90%	69,38%
VIVIENDA	0,04%	0,01%
MICROCRÉDITO	29,43%	29,91%
TOTAL	€100%	€100%

Luego de realizar el análisis se constata que la gestión de los créditos que se ejecutó no se cumplió según lo indicado en el plan estratégico como se demuestra en los gráficos anteriores.

Esto se dio porque no se cumplió con los respectivos procesos de marketing, ya que no se emitió la publicidad suficiente en los periodos analizados para los diferentes créditos, en especial para el crédito comercial y el de vivienda. Existe también un monto bastante elevado para los créditos de consumo lo que no permiten cumplir con lo que encuentra establecido en el plan estratégico, afectando a todas las líneas de crédito.

Anexo 26: Proceso para la Concesión de Créditos

E.P.C.C

1/2



¥

Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

EJECUCIÓN PROCESO PARA LA CONSECUCIÓN DE CRÉDITOS

Para constatar en el área de créditos el proceso que se sigue, se verifico si éste está en función de lo establecido en el manual de créditos.

El procedimiento de concesión de créditos comienza a través de recibir la solicitud del crédito, luego se procede a ingresar al sistema, la misma que es calificada y analizada por el comité del área de crédito de la cooperativa, para su respectiva aprobación o negación. Cuando el crédito es aprobado se informa al socio de su aprobación y a su respectivo garante; acto seguido el oficial de crédito le envía una notificación al socio para ponerse de acuerdo en las fechas del pago y para que firmen la solicitud, posteriormente se procede a liquidar el crédito y la documentación del socio se registra en el sistema y también se archiva en la carpeta que le corresponde.

El área de créditos es la actividad principal de la Cooperativa por ende el proceso de concesión de créditos constituye una de las operaciones más importantes, razón por la cual se deben implementar controles para mitigar riesgos de manera más eficiente, ya que existen actividades en el área de créditos donde no hay control, o no hay el control suficiente en ciertos procedimientos, lo que provocaría que el proceso que está establecido en el manual de créditos no se cumpla de manera correcta.

El proceso para la concesión del crédito posee ciertas deficiencias que pueden llevar a un riesgo, ya que las operaciones que se desarrollan en la cooperativa no son tan eficientes



E.P.C.C

2/2

de acuerdo a la técnica de observación y a través de las indagaciones que se realizó, por lo tanto se debe innovar el proceso ya que necesita actualizarse e irlo modificando e implementando según los adelantos de la tecnología e ir adaptando sobre todo a las necesidades de los socios, eso hará que este procedimiento dé mejores resultados en el desarrollo y crecimiento de la cooperativa.

Anexo 27: Satisfacción al Socio

  <p style="text-align: center;">¥</p>	<p>E.S.S</p> <p>1/3</p>
<p>Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO</p>	
<p>Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.</p>	
<p>Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</p>	
<p>EJECUCIÓN SATISFACCIÓN AL SOCIO</p>	
<p>El servicio al socio es un elemento importante en la cooperativa, el cual debe ser revisado a través de las diferentes técnicas o evaluación.</p> <p>La cooperativa ofrece servicios bajo 5 dimensiones que son: confianza, empatía, buen trato, seguridad y responsabilidad, se concluye que la Confianza es uno de los factores más relevante de la cooperativa, la empatía es otra dimensión que se relaciona a la cortesía y el buen trato que reciben los socios, la seguridad es importante ya que los socios valoran a la institución, como también se estimó la responsabilidad de los servicios que ofrece la Institución.</p> <p>En cuanto a los requerimientos más sobresalientes, se menciona la necesidad de mejorar la imagen corporativa de la institución, elaborar programas de capacitación a sus socios internos, monitorear constantemente el nivel de satisfacción de los socios, diseñar nuevos espacios físicos para facilitar el movimiento de las personas al momento de solicitar los servicios. Capacitar a sus funcionarios sobre la importancia que tiene el servicio como herramienta para atraer, retener y fidelizar a los socios.</p> <p>Verificaremos la satisfacción del socio mediante una encuesta a los socios que han sido atendidos por el servicio que presta el oficial de crédito, para determinar si el mismo se encuentra totalmente satisfecho por el servicio prestado por el personal del área de créditos en las agencias Centro, Patamarca, y el Vergel.</p>	

En la encuesta se realizó la pregunta de cómo calificaría la atención al personal de créditos de la Cooperativa donde se obtuvieron resultados con calificación de muy buena, buena y mala la atención, lo cual los resultados obtenidos se ven reflejado en el siguiente indicador.

$$\text{Indicador de Satisfacción del Socio} = \frac{\text{Satisfacción obtenida por el socio}}{\text{Satisfacción de socio planificada}}$$

$$\text{Indicador de Satisfacción del Socio} = \frac{80}{100} * 100 = 80\% \text{ ¢}$$

Según el indicador de satisfacción del socio la Cooperativa no cumplió con su objetivo de alcanzar el 95% en la satisfacción de los socios establecido en el POA.

El resultado obtenido en la satisfacción del socio representa el 80% promedio de las tres Agencias donde se procedió a realizar las encuestas, lo cual se expresa en el siguiente gráfico.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016



E.S.S

3/3

Se realizaron encuestas a 100 socios en las Sucursales Centro, Patamarca, y El Vergel, las mismas que obtuvieron los siguientes resultados: el 58% de los socios califican la atención como muy buena; el 22% califica la atención como buena; el 15% califica la atención como mala; mientras que el 5% restante califica la atención como muy mala.

Indicador de Satisfacción del Socio = $\frac{\text{Satisfacción obtenida por el socio}}{\text{Satisfacción de socio planificada}}$

$$\text{Indicador de Satisfacción del Socio} = \frac{80}{100} * 100 = 80\% \text{ ¢}$$

En las encuestas realizadas se evidencio que, no se cumplió con lo que establece en el POA, ya que no se alcanzó el nivel de satisfacción de los socios, en cuanto a la calidad del servicio brindado por el personal de crédito obteniendo un resultado del 80%.

Anexo 28: Reestructuración de las líneas de Crédito

E.R.L.C

1/2



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

EJECUCIÓN REESTRUCTURACIÓN DE LAS LÍNEAS DE CRÉDITO

De las cuatro líneas de crédito que posee la cooperativa, la línea de vivienda no ha presenciado mayor movimiento, lo que no permite movilizar los fondos adecuadamente, en la tabla siguiente se muestran los valores:

LÍNEAS DE CRÉDITO	VALOR DE CRÉDITOS CONCEDIDOS 2016
COMERCIAL	3.986.714,63
CONSUMO	418.285.016,90
MICROCRÉDITO	180.305.831,20
VIVIENDA	249.957,63
TOTAL	€602.827.520,36

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016
Elaborado por: Los Autores



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

La Cooperativa no gestiona de manera adecuada las líneas de crédito de vivienda, lo que impide una mejor dinámica en el movimiento de los fondos que tiene la Cooperativa, concentrándose más en las líneas de consumo, comercial y microempresa. Por lo que la cooperativa debe gestionar un programa que permita dinamizar los créditos de vivienda.

Se debería promocionar los créditos de vivienda, de tal forma que incrementen el número de socios en la Cooperativa, lo que permitiría el crecimiento de la entidad.

Anexo 29: Revisión de Llamadas Telefónicas por Créditos Vencidos

E.R.L.T

1/2



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

EJECUCIÓN REVISIÓN DE LLAMADAS TELEFÓNICAS POR CRÉDITOS VENCIDOS

La cooperativa realiza el procedimiento para recuperar la cartera vencida como lo establece el manual de crédito mediante la realización de llamadas telefónicas.

Cuando la cartera está en mora el Jefe de Créditos, los Oficiales de Créditos, conjuntamente con los abogados serán los responsables para la gestión de los cobros.

El procedimiento para la gestión de cobro, vía llamadas telefónicas se procede cuando:

El pago de una cuota está por vencer, se realiza una llamada de recordatorio 2 días antes de su vencimiento.

Cuando la cuota no es cancelada el día de su vencimiento, automáticamente el socio recibirá una notificación mediante una llamada telefónica, y en el caso que siga en mora se le seguirá notificando.

Cuando la mora persiste se le informará a partir del octavo día al gerente mediante llamadas telefónicas.

Al momento de solicitar información al jefe de Crédito sobre el reporte de las llamadas realizadas a los socios que mantienen obligaciones vencidas nos supieron indicar que no cuentan con el mismo, por tanto, no se puede hacer una valoración exhaustiva a los



E.R.L.T

2/2

créditos vencidos.

Cabe mencionar que el sistema informático de la Cooperativa lleva un historial de las llamadas efectuadas, pero no nos pudieron dar un reporte por falta de interés por parte de los miembros del área de créditos, por lo que no se pudo analizar eficientemente las llamadas que fueron realizadas.

Anexo 30: Variación del Índice de Morosidad periodo 2016

E.V.I.M

1/3



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

EJECUCIÓN VARIACIÓN DEL ÍNDICE DE MOROSIDAD PERIODO 2016

El índice de morosidad es una herramienta que mide los créditos que se encuentran impagos por varios días después de su vencimiento, es decir, ya que los deudores no se han acercado a la cooperativa a cancelar sus cuotas dentro de las fechas indicadas, por ende, la morosidad es de suma importancia porque mide el riesgo de crédito de la cooperativa.

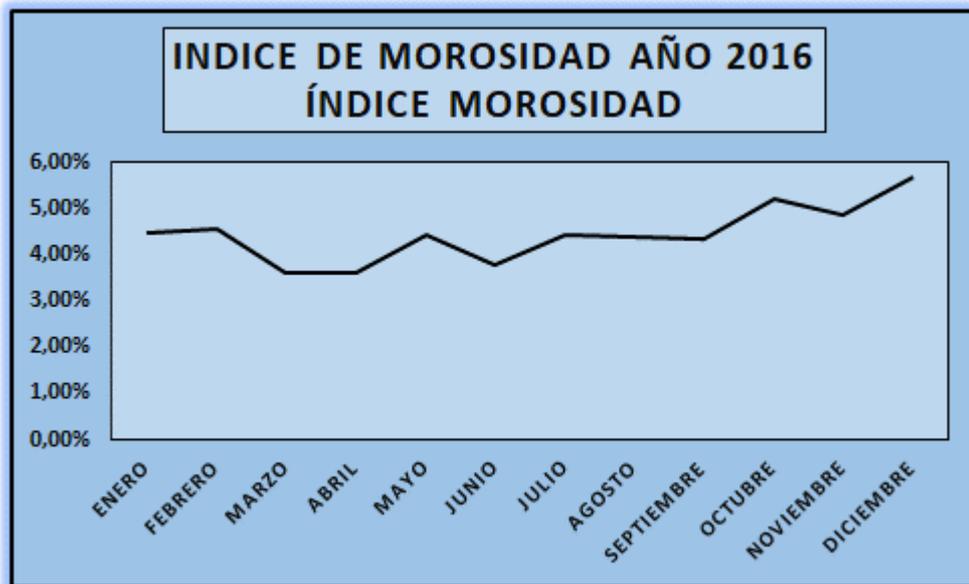
Para determinar el índice de morosidad se basa en la siguiente formula:

Índice de Morosidad (Cartera vencida + Cartera que no devenga intereses) ÷ Total;
para el periodo 2016 la cooperativa presentó el 3.5% de índice de morosidad.

A continuación, se presenta una tabla de manera mensual del índice de morosidad en el periodo 2016.

INDICE DE MOROSIDAD AÑO 2016	
MES	ÍNDICE MOROSIDAD
ENERO	4,46%
FEBRERO	4,56%
MARZO	3,61%
ABRIL	3,60%
MAYO	4,42%
JUNIO	3,78%
JULIO	4,42%
AGOSTO	4,39%
SEPTIEMBRE	4,34%
OCTUBRE	5,21%
NOVIEMBRE	4,85%
DICIEMBRE	5,66%
PROMEDIO 2016	4,46%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016
 Elaborado por: Los Autores



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016



Luego de analizar el índice de morosidad de manera mensual en función del POA constatamos que en ningún mes se cumple con la meta planificada del 3.5%, ya que el promedio global que se determina en el periodo 2016 es del 4.46%, sobrepasando a la meta propuesta con un 0.96%.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Excedente índice de Morosidad}}{\text{Índice Planificado}} = \frac{0.66}{3.5} = 4.46\%$$

Por lo tanto, no se cumple con el índice de morosidad establecido en el POA que fue del 3.5%, se debe monitorear los créditos que están en mora para recuperar la cartera y llegar a cumplir lo manifestado en la cartera que se planifico.



Anexo 31: Falta de Notificaciones entregadas de Créditos Vencidos al Abogado

 	E.F.N.E.A 1/2
¥	
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.	
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016	
EJECUCIÓN FALTA DE NOTIFICACIONES ENTREGADAS DE CRÉDITOS VENCIDOS AL ABOGADO	
<p>Se procede a tomar una muestra de 50 de créditos vencidos, donde se llegó a cumplir con el 32% de las notificaciones de los Créditos Vencidos entregados al Abogado para su posterior demanda, de acuerdo a lo que establece el Manual de Reglamento Interno capítulo cuatro, las demandas se realizarán en el caso de que el socio no acceda a cumplir el pago en el plazo que se estableció y que se encuentren en la categoría E, aproximadamente más de la mitad se dio por falta de liquidez de los socios, lo que provocó que se incumpla las cuotas establecidas.</p> <p>Según el Manual de Créditos, el cumplimiento de notificaciones escritas a créditos vencidos es por:</p> <p>Día 15: Primera Notificación Escrita al deudor y garante</p> <p>Día 31: Segunda Notificación Escrita al deudor y garante</p> <p>Día 61: Tercera Notificación; expide el Jefe de Créditos</p> <p>Día 90: Remite al Departamento Legal para que inicie el proceso de recuperación por la vía legal.</p> <p>El Jefe de Crédito también no ha establecido medidas de control eficientes, para que la comisión de crédito cumpla con las metas establecidas, llegando a no ejecutarse lo.</p>	



establecido en el artículo 4 del Reglamento de Crédito que dispone que el Jefe de Crédito deberá dar el seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas y presentará el informe mensual a la Asamblea de Representantes de los créditos, razón por la cual se encuentran desviaciones por la falta de supervisión adecuada, ocasionando la pérdida de ingresos por cartera improductiva para la Cooperativa.

Cumplimiento de Notificaciones Entregadas

$$= \frac{\text{Notificaciones Entregadas a Créditos Vencidos por el Abogado}}{\text{Muestra de Créditos Vencidos}}$$

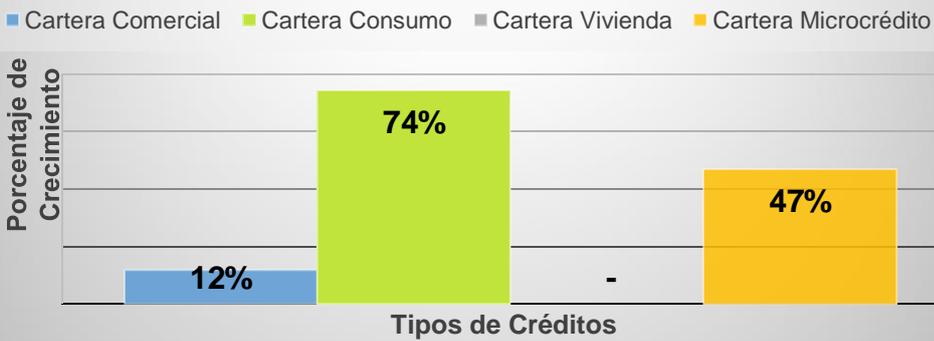
$$\text{Cumplimiento de Notificaciones Entregadas} = \frac{16}{50} = 0.32\% \quad \phi$$

La Recuperación de Cartera en Mora de los créditos que se inició el proceso judicial durante el año 2016 en la provincia del Azuay, es del 32%.

Este indicador representa un riesgo para la entidad, debido al incremento del índice de morosidad, el valor recuperado en dólares es de \$1.635.259.32. de una cartera total de \$3.876.743,13.

El porcentaje de incumplimiento de recuperación de cartera en mora es del 68%, por lo que no cuenta con una gestión eficiente en la recuperación de cartera.

Anexo 32: Análisis efectuado de las colocaciones en comparación con las metas proyectadas de colocación para el año 2016

		<p>E.A.C.M.P</p> <p>1/2</p>										
<p>Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO</p>												
<p>Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.</p>												
<p>Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016</p>												
<p>EJECUCIÓN ANÁLISIS EFECTUADO DE LAS COLOCACIONES EN COMPARACIÓN CON LAS METAS PROYECTADAS DE COLOCACIÓN PARA EL AÑO 2016</p>												
<p>Para el año 2016 la cooperativa Jardín Azuayo se planificó metas de acuerdo al crecimiento en función de la cartera de créditos que se presenta en el siguiente gráfico:</p>												
<div style="text-align: center;"> <p>CUMPLIMIENTO DE LAS METAS</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Tipos de Créditos</th> <th>Porcentaje de Crecimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comercial</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Consumo</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>Vivienda</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Microcrédito</td> <td>47%</td> </tr> </tbody> </table> </div>			Tipos de Créditos	Porcentaje de Crecimiento	Comercial	12%	Consumo	74%	Vivienda	-	Microcrédito	47%
Tipos de Créditos	Porcentaje de Crecimiento											
Comercial	12%											
Consumo	74%											
Vivienda	-											
Microcrédito	47%											
<p>Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016</p>												



¥

La planeación proporciona una visión amplia y a largo plazo de la situación de la cooperativa en el periodo 2016, al tiempo que permite identificar su posibilidad de evolucionar en un mercado de competencia, la cartera comercial no se está cumpliendo el parámetro de acuerdo a lo que se estableció en el POA en el periodo analizado, el mismo que solo representa el 12% de la meta.

La cartera comercial no se está cumpliendo debido a que la cooperativa tiene una mala planificación, y también porque en la cooperativa no se toma en cuenta factores internos como externos, los cuales están dados por un mal origen del crédito como el sobreendeudamiento, falta de seguimiento a la cartera en mora, así como puntos en que la cooperativa no tiene control, todos estos son elementos de riesgo que no se consideraron durante la aprobación del crédito, tampoco hay una evidencia suficiente en la gestión de cobranza, existe un proceso crediticio deficiente, no cuenta con suficientes socios que hayan trabajado en la cooperativa; a más de eso no cuenta con instituciones con las que tenga convenio por más de dos años de trabajo, esto se encuentra establecido en el reglamento de crédito.

Es por estas razones que el crédito comercial generó menos intereses con una diferencia de \$3.674.903.45 de lo que se proyectó, esta información se presenta en la siguiente tabla:

INTERÉS PROYECTADO Y REAL DE LA CARTERA 2016			
TIPO DE CRÉDITO	INTERÉS PROYECTADO	INTERÉS REAL	DIFERENCIA
Cartera Comercial	3.674.903,45	708.543,90	(2.966.359,55)
Cartera de Consumo	47.984.236,87	47.467.742,99	(516.493,88)
Cartera de Vivienda		19.785,70	19785,70
Cartera de Microcrédito	21.845.217,72	20.167.899,65	(1.677.318,07)
TOTAL	73.504.358,04	68.363.972,24	(5.140.385,80)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

Anexo 33: Revisión de Requisitos de la Cartera en Mora

 	E.R.R.C.M 1/1
¥	
Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	
Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.	
Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016	
EJECUCIÓN REVISIÓN DE REQUISITOS DE LA CARTERA EN MORA	
<p>Para la revisión de la cartera en mora se toma una muestra de los créditos concedidos en el periodo 2016 que se encuentren en mora, con el objetivo de determinar las irregularidades en el proceso del crédito.</p> <p>Se tomó una muestra aleatoria de 40 créditos concedidos en el periodo 2016 que se encuentren en mora para determinar las irregularidades que afectan el proceso de crédito, verificar posibles errores en los procesos de créditos como: aprobación, revisión, análisis, y revisar que la documentación se encuentre completa.</p> <p>En las encuestas se analiza el tipo de riesgo, y documentación como: copia a colores de la cédula, certificado de votación, planilla de servicios básicos, autorización de acceder al buró de créditos, documentos de sustento de ingresos, copia de escritura del bien y certificado de estar libre de gravamen.</p> <p>De los 40 créditos analizados, existieron 3 que no poseían ningún tipo de información en su carpeta de crédito y 9 créditos que poseen documentación incompleta.</p> <p>Indicador de Documentación = $\frac{\text{Créditos en mora con documentación completa}}{\text{Créditos en mora revisados}}$</p> <p>Indicador de Documentación = $\frac{28}{40} = 0.70\%$ ¢</p> <p>Solamente el 70% de los créditos en mora revisados poseen la información completa dentro de su carpeta.</p>	

Anexo 34: Procedimiento de la Gestión de Cartera

E.P.G.C.

1/2



Nombre de la Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Nombre de la Auditoría: Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

EJECUCIÓN PROCEDIMIENTO DE LA GESTIÓN DE CARTERA

Para determinar el procedimiento de la Gestión de la Cartera se utiliza la técnica de observación, con el objeto de verificar que el personal que se encarga de ejecutar los créditos cumpla con el proceso de Gestión de Cartera.

Durante la observación en las agencias Centro, Patamarca, y El Vergel se ha constatado que los oficiales de crédito realizan varios procesos para la Gestión de Cartera, según lo que se encuentra establecido en el Reglamento de Créditos donde realizan las siguientes actividades:

- ❖ Verifican en el sistema que los créditos de la cooperativa no se encuentren en mora y que la calidad de gestión de la cartera este de acuerdo a los tiempos establecidos.
- ❖ Realizan una valoración exhaustiva a los créditos que se encuentran en mora según el manual de créditos.
- ❖ Se da un seguimiento a la cartera vencida mediante notificaciones, por medio de llamadas telefónicas, cuando se incumplan los pagos se se transfiere el crédito al proceso judicial con el abogado para proceder con el trámite legal, toda esta información se ingresa al sistema.

Según las indagaciones realizadas, se evidencio que la cartera se intensifica a fin de mes, por lo que no cumple con los índices de morosidad establecidos.



E.P.G.C.

2/2

La falta de utilización de métodos adecuados para recuperar los créditos se da generalmente por la falta de revisión y aplicación del reglamento con respecto a los cobros de los mismos



Anexos Comunicación de Resultados

Anexo 35: Informe de Auditoría

INFORME DE AUDITORÍA



**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CRÉDITO
Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO JARDIN AZUAYO, PROVINCIA DEL AZUAY,
PERIODO 2016**



CUENCA-ECUADOR



ÍNDICE

CAPITULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- 1.1. Motivo del Examen
- 1.2. Objetivo General
- 1.3. Alcance de Auditoría
- 1.4. Objetivos Particulares

CAPITULO II: INFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

- 2.1 Información General de la Institución y su Base Legal
- 2.2 Misión Institucional
- 2.3 Visión Institucional
- 2.4 Objetivos Estratégicos
- 2.5 Estructura Orgánica de la Cooperativa
- 2.6 Matriz FODA

CAPITULO III: RESULTADOS CONTROL INTERNO

CAPITULO IV: RESULTADOS DE AUDITORÍA



Cuenca, 20 de Octubre del 2018

Estimado

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
JARDÍN AZUAYO

De mis consideraciones.-

La firma de Auditoría Consultores y Auditores ha realizado la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Provincia del Azuay, correspondiente al período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016, dicha auditoría está elaborada en base a evidencias suficientes y adecuadas que fundamenten este informe.

A causa de la naturaleza de nuestra Auditoría, los resultados se encuentran expuestos en comentarios, conclusiones y recomendaciones en el presente informe.

Atentamente,

Ing. Mónica Duque

Supervisor de Auditoría Consultores y Auditores



CAPITULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1 MOTIVO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El examen al sistema de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. de la provincia del Azuay, se realizará con petición a gerencia como aplicación práctica a este proyecto para graduarnos de Contador Público Auditor con la finalidad de brindar a la Cooperativa una opinión profesional para una correcta toma de decisiones que permita el manejo de los recursos y operaciones.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Verificar que el Sistema de Crédito y Cobranzas implementado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, esté satisfaciendo todas las necesidades que los socios requieran bajo los estándares establecidos por la cooperativa, y a su vez determinar si la gestión de la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es manejada con eficiencia, eficacia y economía; de manera que cumpla con los estándares establecidos y cumpla la normativa establecida por los organismos de control.

1.4 ALCANCE DE AUDITORÍA

En la auditoría que realizaremos al sistema de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. de la provincia del Azuay estudiaremos los procesos de crédito y cobranzas como la entrega de información de crédito, ingreso de solicitud de crédito, políticas del crédito, calificación del crédito y la recuperación de cartera para el año 2016.



1.5 OBJETIVOS PARTICULARES

- ❖ Demostrar si se cumple con las disposiciones reglamentarias, políticas y legales que rigen el manejo de créditos.
- ❖ Verificar si se cumple las metas y objetivos establecidos en los planes y programas de crédito de la cooperativa.
- ❖ Verificar si las políticas de créditos y cobranzas establecidas por la cooperativa guían de una forma adecuada y responsable en todo el proceso a la consecución de sus objetivos.
- ❖ Comprobar que las garantías presentadas por los socios cumplan con los requisitos establecidos.
- ❖ Evaluar el Control Interno con la finalidad de establecer fortalezas y debilidades en el área de Crédito y recuperación de cartera de la cooperativa.
- ❖ Evaluar el nivel de satisfacción de los socios de la cooperativa.
- ❖ Verificar si los procedimientos de crédito que se utilizan se efectúen de acuerdo con lo que está establecido en el plan estratégico 2014-2018 de la Cooperativa.
- ❖ Comprobar que las medidas de control implantadas por la cooperativa faciliten la concesión de los créditos y facilite la recuperación de cartera en los tiempos establecidos.
- ❖ Determinar que el personal de créditos y cobranzas es idóneo para desempeñar su puesto.
- ❖ Verificar que haya una buena coordinación en las áreas de créditos y cobranzas facilitando el manejo de cartera.
- ❖ Evaluar los niveles de calidad en la utilización a través del uso de indicadores de gestión que establezcan eficacia, eficiencia y efectividad
- ❖ Elaborar conclusiones y recomendaciones para el sistema analizado con el fin de tomar correctivos que sean necesarios



CAPITULO II: INFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

2.1 Información General de la Institución y su Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nace en febrero de 1996, fruto de la crisis económica y social que generó el desastre de la Josefina, la tragedia unió fuerzas y fue el motivo principal para invertir en la esperanza y sobre todo en las ganas de salir adelante pese a las adversidades; Jardín Azuayo se origina como una alternativa a la crisis, la cooperativa inició con 120 socios fundadores, de esta manera se creó la ahora fortalecida entidad cooperativista, como todo propósito con cimientos éticos y responsables, este se ha transformado en una realidad vigente con sus servicios crediticios, de ahorro, educación cooperativa y afines, con más de 311.675 socios en las provincias de Azuay, Cañar, Guayas, El Oro, Loja, Morona Santiago y Santa Elena.

En la capital azuaya cuenta con varias oficinas y hay alrededor de once cajeros automáticos en puntos estratégicos de la ciudad de Cuenca como en el centro histórico, centros comerciales, etc. por donde confluye gran cantidad de personas. Con miras a propuesta de mayor cercanía comunitaria están también los denominados Corresponsables Solidarios, donde se puede realizar depósitos, retiros y compras con montos fijos.

Actualmente entre sus funciones principales están la de captar ahorros y transformarlos en créditos que sean oportunos y con unas tasas competitivas. Las principales disposiciones legales de la Cooperativa son:

- ❖ Constitución de la República del Ecuador
- ❖ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- ❖ Reglamento General a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario
- ❖ Código de Trabajo
- ❖ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social



- ❖ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- ❖ Reglamento General a la Ley de Régimen Tributario Interno
- ❖ Código Orgánico Monetario y Financiero
- ❖ Regulaciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera
- ❖ Regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Su normativa interna está constituida por:

- ❖ Plan Estratégico 2014-2018
- ❖ Estatuto Social
- ❖ Reglamento Interno
- ❖ Manual Orgánico Funcional
- ❖ Reglamento Interno de Trabajo
- ❖ Código de Ética
- ❖ Manual de Gestión de Procesos
- ❖ Manual de Riesgo tecnológico

En la normativa de crédito se encuentra:

- ❖ El manejo de riesgo de Crédito
- ❖ Reglamento de Crédito
- ❖ Políticas de Crédito
- ❖ Manual de Procesos

2.2 Misión Institucional

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad,



incluyentes y sostenible”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

2.3 Visión Institucional

“Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en calidad, cercanía y servicio”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

2.4 Objetivos Estratégicos

- ❖ Mantener una relación Cartera Neta vs Activos superior al 80%.
- ❖ Alcanzar una solvencia patrimonial mayor al 14%.
- ❖ Mantener una relación Gastos Operacionales vs Activos Totales Promedio no mayor al 4% y de Gastos de Personal vs Activos Totales promedio no mayor al 1.8 anual.
- ❖ Mantener una cartera en riesgo no mayor al 3.5% con un nivel de castigo anual no mayor al 0.5% y una cobertura de provisiones superior al 130%.
- ❖ Mantener una estructura de las líneas de crédito que promueva el desarrollo socioeconómico, establecido por: Créditos PYME 10%.
- ❖ Tener créditos consumo hasta 40%, Créditos vivienda hasta 10% y Microcrédito no menos del 40%
- ❖ Incrementar la participación en el mercado financiero en las provincias actuales y ampliar la cobertura de la Cooperativa a la provincia de Zamora.
- ❖ Alcanzar un nivel de satisfacción de los socios en cuanto a calidad de atención y servicios mayor al 95% y un nivel de socios activos de al menos el 70%.
- ❖ Incrementar el volumen de canalización de las remesas en las provincias de intervención a un 10% del total de remesas.
- ❖ Incrementar la transaccionalidad a través de medios electrónicos, lograr que no menos del 40% de los socios se encuentren realizando transacciones operativas a través de web y al menos, al 2018 el 70% de los socios activos



dispongan y utilicen las tarjetas de débito y se integren a los servicios de Jardín Azuayo al menos a 500 corresponsales financieros solidarios.

- ❖ Solventar las necesidades de crédito de los socios mediante una atención rápida en sus requerimientos % de solicitudes atendidas en menos de 24 horas (50%), % de solicitudes atendidas en menos de 3 días (35%), %solicitudes atendidas en menos de 7 días)10%, solicitudes atendidas en menos de 30 días (5%).
- ❖ Fortalecer la actividad productiva y socio organizativo brindando procesos de asistencia técnica y capacitación que atienden a no menos del 10% de los socios microempresarios y no menos del 30% de las organizaciones de la EPS.
- ❖ Alcanzar un nivel de cumplimiento de procesos y políticas Institucionales de un 95%.
- ❖ Alcanzar una estructura de los socios de manera que al menos el 30% representen personas jóvenes
- ❖ Brindar un eficiente soporte tecnológico a la gestión y desarrollo de la Cooperativa, garantizando un 99% de continuidad de los ser vivíos operativos y un tiempo promedio de resolución de incidentes no escalados menos a 10 minutos.
- ❖ Lograr y mantener un nivel de satisfacción sobre el clima laboral de la Cooperativa no menor al 90%
- ❖ Fortalecer las competencias de análisis, decisión y gestión de los Equipos directivos mediante procesos de capacitación que alcancen al menos el 90% de los directivos y representantes de la Cooperativa.
- ❖ Alcanzar un nivel de competencias del personal de al menos el 90% valorado a través de procesos de evaluación al desempeño.
- ❖ Fortalecer las competencias de los socios y comunidad mediante proceso de Educación Cooperativa que alcancen al menos al 5% de los socios.
- ❖ Gestionar la sostenibilidad con un margen entre el rendimiento de cartera y costo de los pasivos entre un 8% y 9%.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)



2.5 Estructura Orgánica de la Cooperativa

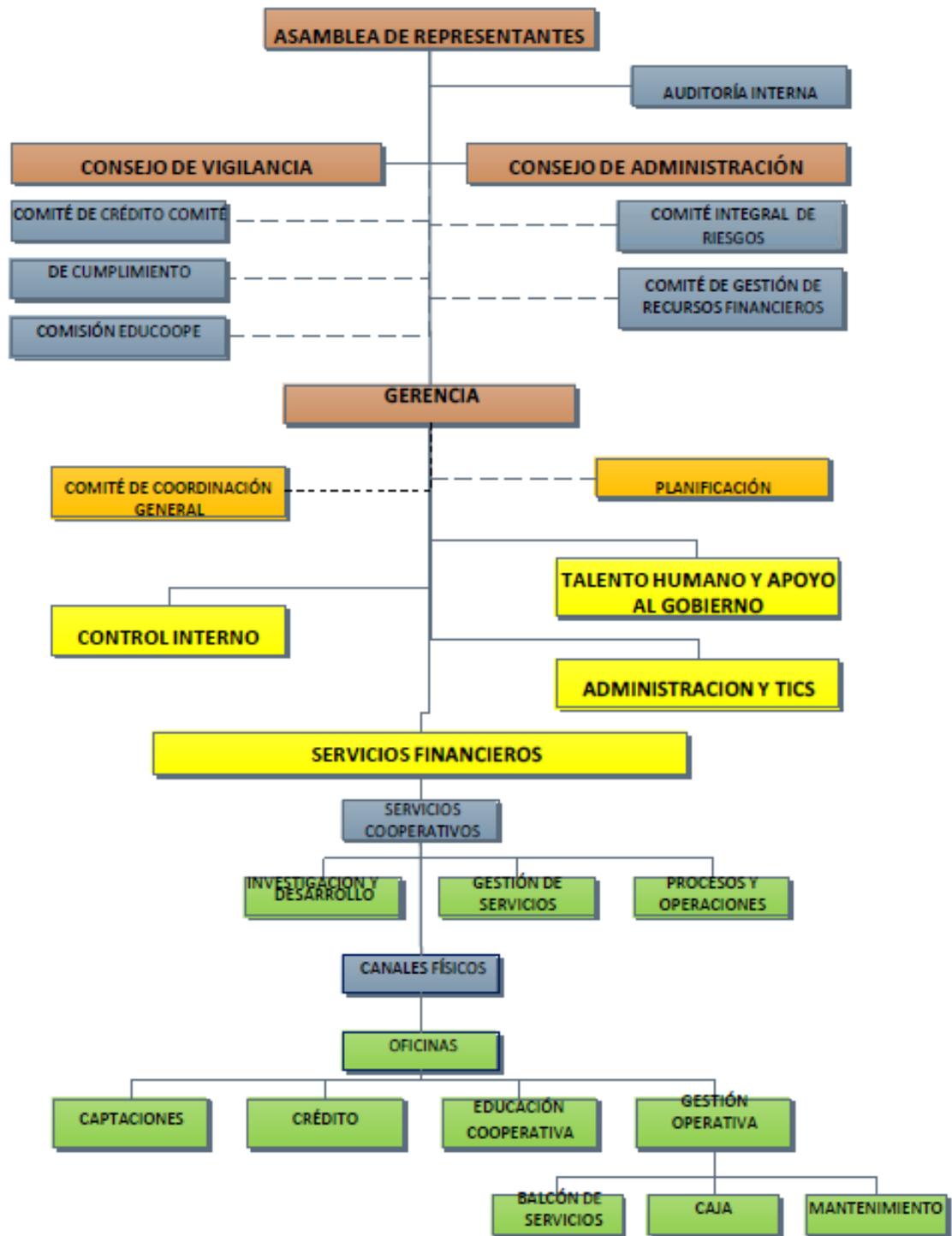
La estructura orgánica de la cooperativa Jardín Azuayo busca como finalidad mantener a los socios como el centro de dirección, la cooperativa está conformada por todos los socios, mismos que por medio de los procesos de la participación, educación cooperativa y la comunicación con el pasar del tiempo luego de seguir el respectivo proceso, dejan de ser clientes y se convierten en socios y actores principales, para construir una sociedad solidaria.

El Gobierno Cooperativo está dividido en dos ámbitos el Directivo y el Administrativo.

El Directivo nace de un proceso de elección representativo, y el Administrativo nace de una designación de colaboradores, en base a la gestión por competencias, ambos tienen una estructura descentralizada por zona y oficina. La administración está representada por la Gerencia, el Gerente se encarga de contratar a sus colaboradores siguiendo el proceso de gestión por competencias.

El Gobierno Directivo General está conformado por la el Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración, la Asamblea General de Representantes y la Comisión de Educación Cooperativa, el gobierno de cada oficina lo conforman la Comisión de Educación Cooperativa, la Asamblea de Delegados Locales, la Comisión de Crédito y la administración local representada por el responsable de oficina, también existe una Junta Consultiva, que asesora al Consejo de Administración, que está conformada por las Asambleas Zonales de Representantes y presidentes de las oficinas.

La estructura orgánica de la Cooperativa es la siguiente:



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015



2.6 Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>Imagen corporativa proyectada Grupo Humano Liquidez Cobertura en distintos puntos de la ciudad Trato personalizado al cliente Sistema interno de comunicación eficiente Atención en sucursales los días sábado Agilidad en trámites para concesión de créditos Manuales de procedimientos definidos, amplios y concretos Estructura de manejo de riesgo preciso Capacitación permanente Sistemas de reclutamiento y selección de personas</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios Deficiente aplicación de manejo de riesgo Deficiente manejo en la base de datos de clientes Falta de servicios automatizados Deficiente conocimiento sobre manuales de procedimientos Incompleto manejo de riesgos crediticios Promoción y publicidad sobre servicios no estratificada Monitoreo de la competencia</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Tendencia creciente del mercado cooperativo Creciente mercado de PYMES Automatización de procesos en el mercado Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución Nuevo marco jurídico y regulatorio Confianza del público en el sistema operativo Apertura a convenios interinstitucionales Alianzas estratégicas con la competencia directa e indirecta</p> <p>Remuneración de los empleados</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Crecimiento y superación de la competencia directa Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana Crisis económica internacional El avance de las TICS podría generar pérdidas en el mercado</p>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015



CAPITULO III: RESULTADOS DE CONTROL INTERNO

“No se cuentan con políticas relacionadas a conflictos de interés”

El Reglamento Interno de Trabajo de la cooperativa no estableció políticas que indiquen procedimientos a seguir por parte de los empleados para solucionar conflictos de interés. Estas directrices no se han incluido en el reglamento interno para facilitar la toma de decisiones objetiva, frente a posibles conflictos de interés que pudieren suscitarse con proveedores, clientes, y empleados.

El no haber contado con políticas relacionadas al principio de conflicto de intereses generó procesos que no van de acuerdo al código de ética que cuenta la Cooperativa.

Conclusión:

En el reglamento Interno de Trabajo de la cooperativa no constan políticas que indiquen procedimientos a seguir por parte de los empleados para solucionar conflictos de interés esto fue debido a la falta de conocimiento de la normativa, lo que ha ocasionado que surjan actividades no acordes al código de ética de la Cooperativa.

Recomendaciones:

Al Gerente General:

- ❖ Elaborará una política sobre conflictos de interés.
- ❖ Difundirá la política a todos los niveles de la cooperativa.
- ❖ Elaborará registros que evidencien el entendimiento de la política.

“No se han establecido mecanismos que aseguren el entendimiento del código de ética”

En el reglamento interno de trabajo de la Cooperativa se hace referencia a que todos los empleados y funcionarios de la entidad debieron comprender y aplicar las políticas relacionadas al código de ética.



El mecanismo que utilizó la cooperativa para socializar el código de ética se basa en reuniones, en las cuales se abordaron temas relacionados al código. Pese a que la institución realizó la difusión del Código de ética al personal, los empleados no evidencian el entendimiento suficiente del mismo.

La causa por la que el personal no comprendió el código de ética, se enfoca en que la cooperativa no ejecutó mecanismos suficientes para lograr el objetivo de entendimiento de la normativa, ya que evidentemente, realizar una entrega física del documento, no asegura su entendimiento cabal y suficiente, faltó motivar al personal para lograr su interés y comprensión de la normativa. En consecuencia, la cooperativa perdió recursos, pues el tiempo empleado en las reuniones y el material bibliográfico que se entregó al personal, sugieren desembolsos de dinero por cuenta de la entidad.

Conclusión:

La cooperativa no estableció un mecanismo adecuado de difusión del código de ética, pues los empleados no lograron su entendimiento cabalmente a pesar de que la cooperativa realizó entregas físicas del documento y organizó reuniones en donde se abordaba temas relacionados con la normativa, esto debido a que la cooperativa no ejecutó mecanismos suficientes para lograr el entendimiento de sus empleados, así como también faltó motivación para incentivar el interés y comprensión de sus empleados ocasionando la pérdida de recursos y tiempo.

Recomendaciones:

Al Gerente General y Director de Talento Humano:

- ❖ Diseñará el mecanismo adecuado para difusión del Código de Ética, que permitirá evidenciar entendimiento suficiente en el personal.
- ❖ Revisará el mecanismo de difusión y entendimiento del Código de Ética y Conducta.
- ❖ Aprobará y actualizará el mecanismo de difusión y entendimiento del Código de Ética y Conducta.



“No existe un organigrama funcional formalmente establecido para todas las áreas.”

La Gerencia de la cooperativa no elaboró un organigrama funcional, en el cual se represente gráficamente todos los niveles jerárquicos y responsabilidades de cada área. En lugar de ello la cooperativa, durante la inducción al personal, indica funciones y establece jefes superiores.

Mediante la aplicación de encuestas de cumplimiento de actividades se evidenció que los empleados del departamento de crédito no ejecutan en un 13% las tareas que indica el Manual de Funciones para esta área.

Esta situación se presentó debido a que no se ha difundido apropiadamente el Manual de Funciones dentro de la cooperativa por medio de canales de comunicación formales que permitan asegurar la transmisión efectiva de la información.

La falta de un organigrama funcional para cada área ocasionó que parte de los empleados realicen actividades que no consten en sus funciones y responsabilidades. Así como también provocó un desorden interno pues no se cuenta con un esquema comprensible que explique la manera como se van a dividir las funciones en todas las áreas ocasionando duplicidad de las mismas.

Conclusión:

Se identificó que los empleados que se desempeñan dentro del área de crédito no cumplen en un 13% todas las actividades que les corresponde desarrollar según lo establecido en el Manual de Funciones, ya que no existe un organigrama funcional establecido para todas las áreas, debido a que la normativa del Manual de Funciones no se difundió adecuadamente dentro de la cooperativa por medios formales, ocasionando que los empleados realicen actividades que no consten en sus funciones y responsabilidades.



Recomendaciones:

Al Jefe de Recursos Humanos:

Divulgará la información en la que constan las actividades que corresponde a cada empleado del departamento de crédito según el cargo que desempeña para posteriormente efectuar una evaluación del cumplimiento de funciones.

Al Gerente General

1. Diseñará e implementará un Organigrama Funcional de acuerdo a las áreas y perfiles de cada cargo para todos los puestos de la cooperativa, que incluyan autoridades, responsabilidades, especificaciones de las actividades a ejecutar y procedimientos que se deben realizar.
2. Difundirá el Organigrama Funcional a todos los niveles de la cooperativa y perfiles de cargo, a todo el personal y mantendrá constancia física documental de la socialización realizada.

A la Junta de Socios

Aprobará el Organigrama Funcional elaborado por Gerencia.

“No se contó con mecanismos necesarios para la gestión de riesgos”

En el Manual de Riesgos de la cooperativa se estableció mecanismos para el tratamiento de los riesgos pero la entidad no cuenta con una gestión integral de riesgos que permita identificar, evaluar, medir y monitorear los mismos. Según las Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, menciona que todas las instituciones del sistema financiero debieron establecer metodologías adecuadas para la gestión integral de riesgos.

La cooperativa no pudo establecer mecanismos necesarios para la gestión de riesgos debido a que el personal no conocía la normativa del Manual de Riesgos y por lo tanto no sabían cómo actuar frente a un riesgo.

Esto afecta a las operaciones que realiza cada empleado de la cooperativa puesto que no conoce el procedimiento de manejo frente a situaciones adversas.

Conclusión:



La cooperativa no estableció mecanismos necesarios para gestionar los riesgos debido a la falta de conocimiento del personal acerca del Manual de Riesgos, ocasionando que las operaciones que realizó cada empleado no estén correctas ya que no existió el conocimiento oportuno de manejo de situaciones adversas.

Recomendaciones:

A la Junta de Socios:

Capacitará al Gerente General sobre modelos de gestión de riesgos aplicables para la empresa.

Al Gerente General:

- ❖ Analizará, definirá e implementará un modelo de gestión de riesgos de acuerdo a las necesidades de la institución.
- ❖ Comunicará y coordinará con todos los niveles de la organización la implementación del modelo de gestión de riesgos definido.

“Falta de capacitación al personal”

Se pudo verificar que el personal del área de crédito y el área de cobranzas no contó con ningún tipo de capacitación para el personal que labora en esta área y en el presupuesto de la Cooperativa no está asignado ningún rubro para esta actividad. La capacitación al personal de crédito está establecido en el Plan Estratégico.

Esto se debe a que el departamento de EDUCOPE (Educación Cooperativa) que es el encargado de realizar las capacitaciones al personal no coordinó junto con el área de Talento Humano esta actividad. A pesar que está establecido en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual de la Cooperativa que estos dos departamentos son los encargados de que el personal de la Cooperativa mantenga anualmente un sistema de capacitación oportuno con el objetivo de mejorar sus competencias laborales dentro de la Cooperativa.



La falta de capacitación al personal, no permite que el área de crédito y cobranzas cuente con personal idóneo para desempeñar las funciones de captación de fondos y recuperación de cartera.

Conclusión:

El departamento de EDUCOPE conjuntamente con el departamento de Talento Humano no cumplió las políticas impuestas en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo de la Cooperativa, no existe un vínculo entre estas dos áreas por lo tanto no se planificó las capacitaciones al personal de crédito y cobranzas impuestas en la normativa, retrasando el mejoramiento de las destrezas y habilidades del personal.

Recomendaciones:

Al Gerente General y EDUCOPE:

- ❖ Implementará y mantendrá un plan de capacitación constante para el departamento de crédito y cobranzas, con el objetivo de lograr mejores resultados y beneficios en los procedimientos que desarrolla estas áreas, cumpliendo de esta manera lo que se determina en el Plan Estratégico.
- ❖ Realizará el seguimiento correspondiente para verificar que las capacitaciones se realicen con eficacia.

“La cooperativa no realizó evaluaciones continuas en el proceso de crédito”

La norma de control para las entidades de los sectores financieros público y privado en el artículo 19, establece la evaluación de procesos de manera que permita la continuidad de los principales productos y servicios de la cooperativa.

Las evaluaciones al área de crédito no se han realizado con continuidad debido a que los directivos no cumplen a cabalidad con el Manual de Funciones de la cooperativa y no realizan el proceso de evaluación.

La falta de evaluación provocó que no se identifique las deficiencias en el sistema de crédito, y no se pudo tomar acciones correctivas a las mismas



Conclusión:

La cooperativa no realizó evaluaciones continuas que le permita identificar las dificultades y errores que tiene el proceso de crédito, debido a que los directivos no cumplen de forma total el Manual de Funciones y no realizan el proceso de evaluación continuo, lo que provocó que no se identifiquen las deficiencias en el sistema de crédito.

Recomendaciones:

Al jefe de crédito:

- ❖ Realizará evaluaciones continuas con el fin de identificar problemas y deficiencias en el proceso.
- ❖ Realizará encuestas de satisfacción a los socios y clientes.
- ❖ Seleccionará estrategias adecuadas para la correcta continuidad del proceso de crédito.
- ❖ Establecerá tiempos para el cumplimiento de las soluciones seleccionadas.
- ❖ Dará seguimiento a las estrategias seleccionadas.

“Falta de organización de las carpetas de crédito”

Según el Manual Orgánico Funcional, el jefe de crédito es la persona que controla el archivo de las carpetas de crédito pero sin embargo mediante la selección aleatoria se verificó que hacía falta carpetas de crédito dentro del archivo, en donde no existe un registro con las firmas de las personas que hacen uso de los expedientes de crédito, así como también el archivo no contó con una estructura oportuna de ubicación de los documentos pertenecientes al socio puesto que no existió un índice de la información que le permita tener una ubicación uniforme de la misma.

La falta de organización en el archivo se debió a que no existe un mecanismo de control que implique el registro de la firma por cada expediente que se utiliza ya que por agilizar los trámites y procesos se ignora este procedimiento.



Al no contar con la organización de las carpetas de crédito ocasionó conflictos de información puesto que el archivo es manejado por varios oficiales de crédito que necesitan la información para el desenvolvimiento de sus funciones, retrasando el proceso de otorgación y recuperación de los créditos.

Conclusión:

El contenido del expediente de crédito de la cooperativa no contó con una organización oportuna puesto que no se cumple las funciones estipuladas en el Manual Orgánico Funcional de mantener un control de los documentos crediticios ya que se verificó la falta de carpetas de crédito y que el archivo no contó con una estructura propicia de ubicación, este acontecimiento se debió a que no existe mecanismos de control del archivo como por ejemplo el registro de firma de cada expediente que fue utilizado, lo que ocasionó conflictos de información, retrasando el proceso de otorgación y recuperación de los créditos.

Recomendaciones:

Al Jefe de Crédito:

Exigirá a las personas que hacen uso de las carpetas de crédito el cumplimiento del registro de firmas.

Elaborará un índice para la ubicación de las carpetas de crédito que se generan en el futuro.

“Insuficientes indicadores de gestión para medir el desempeño dentro del área de crédito”.

Mediante análisis efectuado al área de crédito se identificó que la Cooperativa dentro de su planeación estratégica establecida en el Plan Estratégico no contó con suficientes indicadores que le permitan medir su rendimiento a lo largo del ejercicio económico.

En la planeación estratégica elaborada por la cooperativa se evidenció que existen imperfecciones en el establecimiento de los objetivos junto a sus indicadores, debido a que han sido elaborados para medir el desempeño de



la cooperativa de manera global, y no existen suficientes metas específicas para el departamento de crédito.

El déficit de indicadores en el área de crédito ocasionó que no se cuente con una herramienta de control y supervisión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos departamentales.

Conclusión:

Se evidenció que el Plan Estratégico de la cooperativa no contó con suficientes indicadores de gestión y existió imperfecciones en el establecimiento de los objetivos junto a sus indicadores junto a sus indicadores, esto a causa de que han sido elaborados para medir el desempeño de manera global y no específicamente para el área de crédito lo que provocó que no se pueda medir el grado de cumplimiento de los objetivos departamentales

Recomendación:

Al Gerente General:

Ponerse de acuerdo con el Coordinador y Jefa de Crédito y Cobranzas para la elaboración de metas departamentales por ejemplo las relacionadas con la colocación de crédito según el segmento y metas para la recuperación de la Cartera de Crédito.

Aplicará indicadores que permitan evaluar de manera oportuna las actividades desarrolladas dentro del departamento de crédito.



CAPITULO IV: RESULTADOS DE AUDITORÍA

1. No se cumplió el objetivo de la atención al socio

De acuerdo al POA, el objetivo de satisfacción a la atención al socio debe ser del 95%, según encuestas realizadas se ha determinado que el índice de satisfacción es del 80%.

Este acontecimiento se debió porque en algunas ocasiones el personal de crédito de la cooperativa no mantiene un trato amable con el socio y la información que brinda no fue clara y entendible.

Que el socio no sea atendido debidamente ocasionó una mala imagen de la Cooperativa y que se pierda la confianza que el socio depositó en la institución negándose a solicitar un crédito en la misma.

Conclusión:

El aspecto relacionado al no cumplimiento del objetivo de la atención al socio establecido en el POA se llevó a cabo porque en varias oportunidades los socios no fueron atendidos con amabilidad por parte de los oficiales de crédito y la información que brindan los mismos no estuvo entendible, lo que ocasionó que la cooperativa tenga una mala imagen frente al cliente y por lo tanto se niegue a realizar un crédito en la entidad.

Recomendación:

Dirección de Talento Humano:

Realizará una capacitación de Atención al Cliente con el personal del área de crédito, dándoles a conocer que el índice de Atención al Socio no es el planteado por la Cooperativa y que este indicador tan importante de la entidad debió estar dentro del estándar planteado.

Coordinador de oficina:

Realizará una encuesta mensual a los socios de la atención por parte del personal del área de crédito, con el objetivo de implementar mejoras y asesoramiento para la atención al socio.



2. No se cumplió el índice de morosidad

De acuerdo al POA y a las políticas de cobranzas, la Cooperativa Jardín Azuayo debió cumplir con un índice de morosidad del 3.5%, pese a todos los esfuerzos del personal del área de crédito el índice de morosidad sobrepasa el estándar con un 0.96% estableciéndose en 4.46%.

El incumplimiento de este índice se ocasionó por la falta de seguimiento a los créditos otorgados, por lo tanto no se está cumpliendo con las políticas establecidas en los manuales de funciones. Mediante encuestas se verificó que otra de las causas por lo que no se dio cumplimiento con el índice de morosidad fue porque los oficiales de crédito mantienen relaciones de afinidad con algunos socios y se negaron a transferir el crédito vencido al departamento judicial.

Esto ha ocasionado el incumplimiento de las metas propuestas, y el riesgo de que algunos créditos no puedan ser recuperados, provocando pérdidas cuantiosas a la Cooperativa.

Conclusión:

Para el año 2016, la Cooperativa no cumplió el índice de morosidad planteado en el POA que es del 3.5% llegando al 4.46%, debido a la falta de seguimiento a los créditos otorgados y a la relación de afinidad que mantienen algunos oficiales de crédito con socios lo que ocasiona que el crédito vencido no sea transferido al departamento legal. Esto afecta a la cooperativa ya que no cumplió las metas propuestas y se ha originado el riesgo de que algunos créditos no puedan ser recuperados.

Recomendación:

Oficiales de Crédito:

Cumplirá el manual de funciones realizando las llamadas para recordar el pago de la cuota de los créditos a tiempo.

Dirección de Talento Humano



Efectuará capacitaciones para el personal de crédito que les permita mejorar sus funciones y de esta manera disminuir el índice de morosidad cumpliendo los objetivos planteados.

3. Los créditos en mora no contaron con toda la documentación completa

Se revisó que el 70% de los créditos en mora no cuentan con los documentos y las garantías necesarias para respaldar la operación de colocación, como está expuesto en el Manual de Procesos del área de crédito.

Esto es debido que los oficiales de crédito no realizaron un archivo adecuado de las carpetas de crédito de los socios, obviando información importante y no cumpliendo con el manual de operaciones de la cooperativa.

El incumplimiento de esta información generó riesgo en la recuperación de cartera aumentando el índice de morosidad.

Conclusión:

El 78% de los créditos que se encuentran en mora no tienen una documentación completa de las carpetas de crédito, ya que los oficiales de crédito no realizaron un archivo adecuado de las mismas, generando riesgo en la recuperación de cartera y aumentando el índice de morosidad.

Recomendación:

Coordinador de Oficina:

Llevará a cabo junto con los oficiales de créditos una lluvia de ideas con el objetivo de buscar mecanismos que permitan mejorar el procedimiento del análisis de los créditos y poder disminuir el problema de mora de los mismos.

Realizará un análisis de los créditos en mora con documentación incompleta con el objetivo de mejorar el proceso de otorgación de estos créditos.

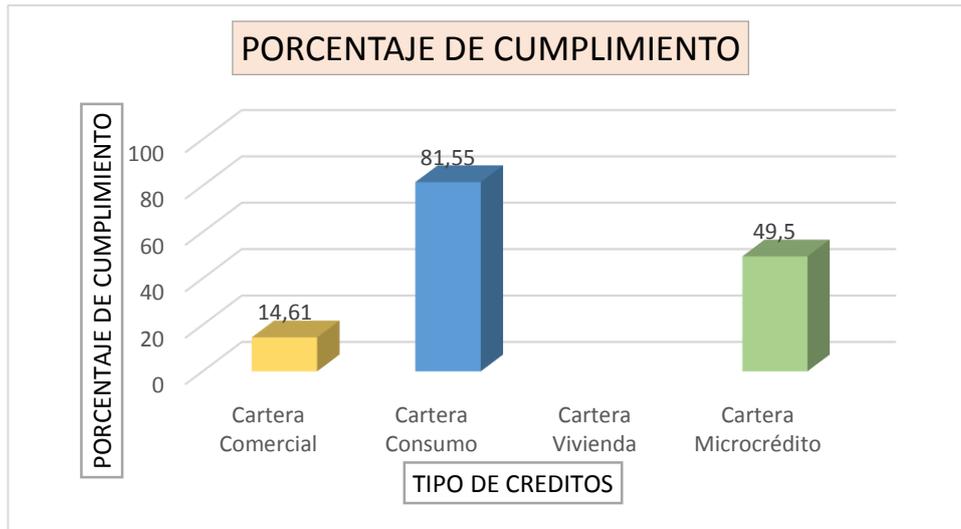
4. Falta de crecimiento de la Cartera de Crédito



La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo proyectó para el año 2016 un crecimiento en la cartera de crédito basados en colocaciones del año 2015 según el POA 2016. A continuación se muestra en una tabla el cumplimiento de estos valores.

CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO PRESUPUESTADO AÑO 2016				
TIPO DE CREDITO	META PROYECTADA	CRECIMIENTO REAL	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	DIFERENCIA
Cartera Comercial	7.456.718,34	1.089.345,89	14.61%	(6.367.372,45)
Cartera Consumo	48.612.098,44	39.645.013,86	81.55%	(8.967.084,58)
Cartera Vivienda		59.613,90		59.613,90
Cartera Microcrédito	55.234.678,81	27.341.941,98	49.50%	(27.892.736,83)
TOTAL	111.303.495,60	68.135.915,63	61.22%	(43.167.579,97)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
Elaborado por: Los Autores



Mediante la tabla de crecimiento de la cartera de crédito presupuestado para el 2016, se pudo observar que la cooperativa cumplió al 100% las metas proyectadas en el POA 2016, también podemos apreciar que los créditos comerciales son los que tienen el menor porcentaje de cumplimiento.

Esto se debió a que la mayoría de los socios de la cooperativa no se dedica a la comercialización y producción de bienes y servicios, y la cooperativa no cuenta con estrategias crediticias que ayuden a que este sector pueda acceder de forma más continua a los créditos que otorga la cooperativa.

A consecuencia de la falta de crecimiento de la cartera de crédito, la Cooperativa obtuvo ingresos por intereses menores a los proyectados, como se muestra en la siguiente tabla:



INTERESES PROYECTADOS Y REALES CREDITOS 2016			
TIPO DE CREDITO	INTERES PROYECTADO	INTERES REAL	DIFERENCIA
Cartera Comercial	3.674.903,45	708.543,90	(2.966.359,55)
Cartera Consumo	47.984.236,87	47.467.742,99	(516.493,88)
Cartera Vivienda		19.785,70	19.785,70
Cartera Microcrédito	21.845.217,72	20.167.899,65	(1.677.318,07)
TOTAL	73.504.358,04	68.363.972,24	(5.140.385,80)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
Elaborado por: Los Autores

Conclusión:

Se pudo observar la tabla de crecimiento de la cartera de crédito proyectada para el año 2016 en donde la cooperativa no cumplió con las metas de crecimiento de los créditos según el POA 2016, debido a que la mayoría de los socios que tiene la cooperativa no se dedica a la comercialización y producción de bienes y servicios, evidenciando los créditos comerciales con el menor porcentaje de cumplimiento, y la cooperativa no cuenta con estrategias para cambiar este porcentaje, por lo tanto dejó de ganar intereses según lo planificado.

Recomendación:

Al gerente:

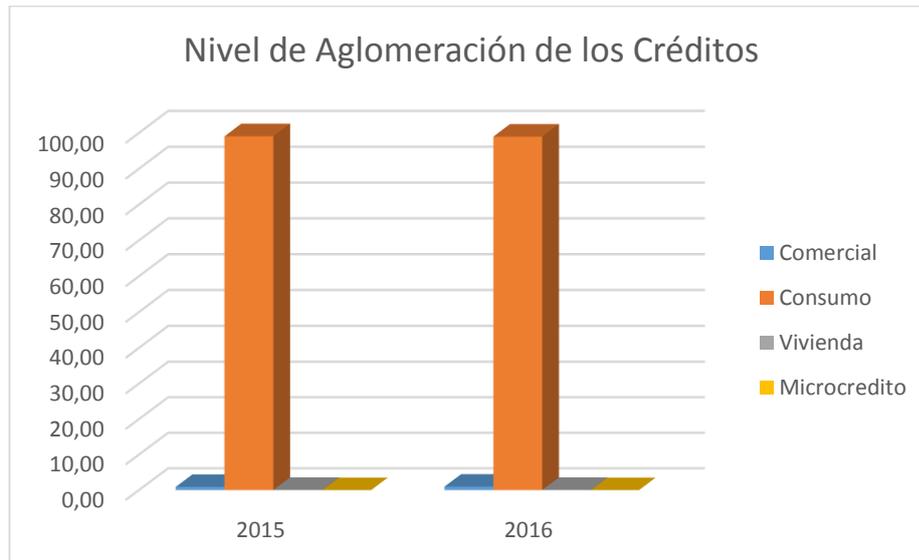
Establecerá un método de control en el cumplimiento de lo expuesto en el POA con respecto a la cartera de créditos, y perfeccionar la colocación eficiente de las líneas de créditos para cumplir con lo planificado.

5. La cooperativa presentó niveles de aglomeración de los créditos

De acuerdo a balances de años anteriores, años 2015 y 2016 de la Cooperativa se pudo observar que la institución tiene una mayor



concentración en los créditos de consumo, y el Reglamento de Manejo del Riesgo de Crédito establece “se debe diversificar productos de crédito: desarrollar metodologías de crédito para disminuir el riesgo crediticio por la concentración de los mismos”. A continuación se muestra lo expuesto en el siguiente gráfico:



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, años 2015 y 2016



NIVEL DE AGLOMERACIÓN DE CRÉDITOS				
TIPO DE CREDITO	2015	%	2016	%
Comercial	2.909.134,18	0,89	3.215.890,78	0,97
Consumo	322.602.515,63	99,05	327.456.134,99	98,97
Vivienda	172.269,65	0,06	194.865,08	0,06
Microcrédito				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, años 2015 y 2016o
Elaborado por los autores

Indicador de concentración:

$$\frac{\text{Crédito Mayor Monto}}{\text{Total De Créditos}} * 100$$

2015	2016
$\frac{\text{Credito de Consumo}}{\text{Total de Creditos}} * 100$	$\frac{\text{Credito de Consumo}}{\text{Total de Creditos}} * 100$
$\frac{322.602.515,63}{461.530.293,63} * 100 = 69,90\%$	$\frac{327.456.134,99}{477.356.104,89} * 100 = 68,60\%$

Después de aplicar el índice de concentración se observó que existe una aglomeración de los créditos de consumo en el 2015 con un 69,90% y para el año 2016 un 68,60%.

Esto es debió a la falta de decisiones y comunicación con respecto a políticas de tipos de crédito establecidas por la dirección de la cooperativa, lo que afecta aumentando el riesgo crediticio



Conclusión:

La cooperativa presenta un mayor índice de concentración de crédito en las colocaciones de consumo tanto para el año 2015 con un 69,90% de los créditos totales como para el año 2016 con un 68,60% igualmente del total de los créditos, esto se presentó debido a la falta de comunicaciones acerca de políticas de tipo de crédito ocasionando el aumento del riesgo crediticio en la cooperativa.

Recomendación:

Al gerente:

Ejecutará e implementará planes y políticas para promocionar todos los tipos de crédito que ofrece la cooperativa.

6. No se utiliza los medios que contó la cooperativa para la calificación de satisfacción del socio

La cooperativa tiene calificadores Touch para que el socio califique la calidad del servicio brindado, pero mediante la técnica de inspección física se verificó que estos calificadores no son utilizados por el personal de la cooperativa.

De acuerdo al manual para la calidad en el servicio en su Art. 5 párrafo d) dice: *“Esta es una fase caracterizada por la CONFIANZA, el socio o interesado recibe en esta fase los servicios ofrecidos, además se abre la posibilidad de medir y evaluar el nivel de satisfacción generada”*.

Esta situación se presentó debido a que el personal de la cooperativa no solicitó al socio que se proporcione la calificación correspondiente, después de cada operación brindada y no existió ningún mecanismo de control de esta situación como por ejemplo: el bloqueo del turno del socio siguiente.

Consecuentemente, no se estuvo cumpliendo las políticas del manual de la calidad de los servicios, afectando a la medición de la satisfacción a los socios que puede dar como resultado que se mejoren aspectos de la calidad en el servicio, y por otro lado al no utilizarse los calificadores touch, la cooperativa generó gastos innecesarios en la adquisición y mantenimiento de los mismos.



Conclusión:

La cooperativa cuenta con calificadores touch para medir la calificación de la atención al socio, pero sin embargo estos no son utilizados porque el personal de la entidad no solicitó al socio que se proporcione la calificación correspondiente, lo que ocasionó que la cooperativa incurra en gastos innecesarios por la adquisición y mantenimiento de estas máquinas.

Recomendación:

A los coordinadores:

Ordenará la utilización de calificadores touch para poder obtener resultados amplios sobre la satisfacción que se está dando a los socios.

Al director de operaciones y procedimientos

Exigirá reportes mensuales de los calificadores touch para poder informar de falencias detectadas y poder tomar medidas correctivas.

Al auditor interno

Pedirá los reportes mensuales de la utilización de este calificador con el objetivo de medir la gestión de satisfacción al socio, con ello se evitará gastos indebidos.

7. Irregularidades en la documentación presentada por algunos de los socios que obtuvieron créditos.

En la revisión aleatoria que se realizó a una muestra de 40 socios que adquirieron un crédito en el periodo 2016, para determinar si las mismos cumplen con los requisitos exigidos en la cooperativa, se constató que los mismos no cumplen con la política interna de crédito, se encontró varias irregularidades en cuanto a la documentación presentada ya sea en el socio deudor como en los socios garantes, se encontró documentos desactualizados en un 14%, certificados de ingreso que no fueron confirmados con la fuente dada representados por un 6%, documentos de garantes que no hay en los archivos en un 11%, obteniendo un nivel de eficacia en: las solicitudes llenadas correctamente tanto deudor como del



garante del 83%, solicitudes con respaldos adecuados 77,78% y solicitudes firmadas el 97,22%

En el manual de crédito en el Art. 89 para la otorgación un crédito, se debió verificar de forma detallada lo siguiente:

- ❖ Confirmación vía telefónica y mediante base de datos interna la estabilidad laboral y el nivel de ingresos del deudor y garantes.
- ❖ En los casos que ameriten, se debe verificar el domicilio del deudor y garantes.
- ❖ Confirmar de forma documentada el respaldo patrimonial de deudor y garantes” igual tratamiento se da para los microcréditos.
- ❖ El socio debe mantener una cuenta de ahorros activa.
- ❖ No estar en mora.

La causa de las irregularidades presentadas en la documentación de algunos socios para la obtención de créditos se debió a que no se evidenció por parte del Coordinador un adecuado monitoreo y control sobre el cumplimiento de todos los requisitos que están descritos en la política interna de crédito y también la falta de observancia por parte del auxiliar de crédito en cuanto a requisitos de los créditos.

Al no exigir todos los requisitos que establece la cooperativa para la otorgación de un crédito hizo que el socio que desea un crédito en la cooperativa no sea bien evaluado y que no se cuente con la documentación de sustento para entregársela al Comité de Crédito, incrementando el riesgo de la cartera en mora

Conclusión:

En algunas de las carpetas de crédito revisadas se encontró documentos desactualizados en un 14%, certificados de ingreso que no fueron confirmados con la fuente dada representados por un 6%, documentos de garantes que no hay en los archivos en un 11%, esto debido que no se evidenció por parte de los Coordinadores un adecuado monitoreo y control sobre el cumplimiento de todos los requisitos que están descritos en la política interna de crédito, afectando a la evaluación del socio que sea un crédito en la cooperativa e incrementando el riesgo de cartera en mora.



Recomendación:

A los coordinadores:

Ejercerá un mayor control y monitoreo sobre el cumplimiento de las políticas internas de crédito, en cuanto a los requisitos ya que son básicos para evaluar al socio que desea acceder a un crédito.

A los Oficiales de Crédito:

No dejará pasar por alto ningún requisito, ya que si están establecidos en las políticas se vuelven de carácter obligatorio.

8. No se cumplió la norma que a los 90 días de vencimiento el crédito tendría que ser transmitido al Dpto. Legal

La política de la cooperativa expuesta en el Reglamento Interno determinó que después de los 90 días de vencimiento del crédito, la cartera del mismo tendría que pasar al Dpto. Legal; pero sólo se ha transferido una parte de la cartera que tiene más de 120 días de vencimiento, la cual tiene un valor de \$ 1.635.259,32; quedando \$2.241.484,11 sin ser transferido al departamento legal.

La siguiente tabla demuestra lo sustentado anteriormente:

CARTERA VENCIDA CON MAS DE 90 DÍAS	CARTERA ENTREGADA AL DPTO. LEGAL	Cartera No entregada	
		Absoluta	%
\$ 3.876.743,43	\$ 1.635.259,32	\$ 2.241.484,11	66,15%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2016

Elaborado por: Los Autores

El jefe del departamento de Crédito y Cobranzas no transfirió la cartera vencida al Dpto. Legal, de algunos socios debido a que son clientes exclusivos de la cooperativa, a quienes se les otorgan beneficios por encima de las normas y procedimientos expuestos en el Reglamento Interno.



El no cumplir la norma que a los 90 días de vencimiento el crédito tendría que ser transmitido al Dpto. Legal ocasionó que la cartera vencida siga aumentando por lo tanto se estableció el riesgo de no ser cobrada

Conclusión:

No se cumplió la norma que indica que a los 90 días de vencimiento del crédito sería transferido al departamento legal; ya que únicamente se pasó el 61% de los vencimientos que tienen más de 120 días, esto ocurrió debido a que algunos socios que conforman estos vencimientos son clientes exclusivos de la cooperativa que tienen un trato especial que va por encima de las normas y procedimientos, lo que ocasionó que la cartera vencida siga en aumento haciendo que se vuelva incobrable.

Recomendación

Al Jefe de Créditos y Cobranzas:

Tomará correctivos para que la cartera se encuentre procesada dentro de la normativa y procedimientos establecidos para un buen manejo de la misma.

9. Los medios de gestión de cobro- entrega de notificaciones a créditos que maneja la cooperativa no se cumplieron en su totalidad

Se analizó 50 créditos que se encuentran vencidos por más de 16 días y se determinó que únicamente a 16 de estos no se le ha entregado la respectiva notificación tanto a socio como a garante, para efectuar el cobro de la cartera vencida.

En el manual de Procesos pagina 47, en la Tabla de los Medios de Gestión de Cobro, se estableció que el Oficial de Crédito llevará un control permanente de la cartera vencida y procederá al cobro correspondiente; además también se mencionó que pasado los 16 días de vencido el crédito, se debió entregar las notificaciones de gestión de cobro tanto a socios como garantes y así poder efectuar el cobro de las cuotas vencidas.



El incumplimiento de esta actividad se debió a que no se cumple con lo establecido en el Manual de Procesos referente a los medio de gestión de cobro, por parte de la persona encargada, y a su vez no existió un control para la realización de este proceso.

Al no realizarse la entrega de notificaciones de los créditos vencidos a los socios como a los garantes en el tiempo correspondiente según lo establecido en el Manual de procesos, trajo como consecuencia que se incremente el índice de morosidad, y por consiguiente la provisión para las cuentas incobrables.

Conclusión

Del análisis que se realizó a 50 créditos vencidos por más de 16 días, se determinó que a 16 de estos no se le ha entregado la notificación a socios como a garantes, esto se debió a que no se cumple con lo establecido en el Manual de Procesos por parte de las personas encargadas y no existió un control para la realización de este proceso, ocasionando que se incremente el índice de morosidad, y por consiguiente la provisión para cuentas incobrables.

Recomendación

Al Comité de Crédito:

Solicitará a la Coordinadora el detalle de entrega de notificaciones tanto a socios como a garantes según sea el caso, para que tengan conocimiento sobre el desarrollo de las gestiones de cobro. Y esto permitirá también que la coordinadora de oficina conozca que los medios de gestión de cobro se efectúen según lo estipulado en Manual.

10. En la cooperativa se encontró que en algunos casos, los créditos que se otorgan a los socios no tienen relación con la actividad a la que se dedican o para el cual se solicitó el crédito. (No Conformidad).

El Manual de Control Interno de la Cooperativa establece el siguiente proceso de seguimiento a los créditos otorgados:



- ❖ Una visita al cliente y a su actividad o negocio.
- ❖ Una inspección de la garantía.
- ❖ Solicitar nueva información financiera.
- ❖ Solicitar a Informes de Crédito de una reconfirmación de datos entregados originalmente por el cliente (cuentas bancarias, préstamos, referencias).

Por lo tanto la cooperativa no cumplió a cabalidad con esta disposición expuesta en el Manual de Control Interno ya que por el mecanismo de las encuestas se pudo constatar la no conformidad de algunos de ellos, al no dar el debido seguimiento.

La causa por la que se presenta esta situación se dio debido a que los oficiales de crédito no cumplen con las disposiciones expuestas en el Manual de Crédito.

Al presentarse inconformidad en los créditos y al no haber seguido el proceso de seguimiento de los mismos afectó a la recuperación de cartera, porque los créditos tienden a no ser recuperados.

Conclusión:

La cooperativa de ahorro y crédito no dio seguimiento a algunos de los créditos otorgados, por lo que se encontró que en algunos casos los mismos presentaban inconformidades, la causa de esta situación se dio debido a que los oficiales de crédito no cumplen con las disposiciones expuestas en el Manual de Crédito por lo que afectó a la recuperación de cartera causando que los créditos tiendan a no ser recuperados.



Recomendación:

A los oficiales de crédito:

Seguirá todos los procedimientos del manual de control interno para la otorgación de créditos, así como realizar el seguimiento respectivo para la fácil recuperación del crédito.