



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

## **TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

### **TEMA:**

“Auditoría de Gestión en el Departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Ciudad Riobamba, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Agencia Matriz, Período Julio a Diciembre de 2010.”

Betty Jackeline Minta Minta

RIOBAMBA-ECUADOR

2012

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Víctor Manuel Albán Vallejo  
**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Betty Jackeline Minta Minta

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado al creador de mi vida al Dios Todo Poderoso que ha sido siempre mi luz y mi guía, permitiéndome desarrollar mis más grandes anhelos, a mis padres Francisco y Rosario, a mi hermana Jéssica quienes con amor y paciencia me han brindado su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

En fin a todos quienes compartieron conmigo el tiempo y el esfuerzo para culminar con éxitos esta investigación y alcanzar mi sueño de niña.

Betty Jackeline Minta Minta

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios principalmente porque comprendo que sin Él nada puedo hacer y con el todo lo puedo conforme su palabra lo dice, él ha sido, es, y será mi mejor amigo que me ha ayudado a cumplir con mis metas

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría, por sus conocimientos impartidos durante estos años de sacrificio y estudio.

Agradezco también a mis padres, quienes con su apoyo, amor y confianza me instruyeron, que con dedicación y perseverancia se puede alcanzar las metas que se propone a pesar de las dificultades que se presente.

Agradezco de manera especial al Ing. Víctor Albán quien además de ser mi guía y tutor durante la elaboración de este arduo trabajo ha sido un amigo que me ha apoyado en la formación profesional y humana.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema por abrirme las puertas de su Institución y brindarme el apoyo necesario para concluir con éxito esta investigación así como a todo el personal administrativo y operativo, que colaboró en el desarrollo de la misma

A las personas que han posibilitado y permitido alcanzar este sueño, brindándome las herramientas para luchar por una sociedad y un mejor Ecuador.

## **GRACIAS DE CORAZÓN**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Portada	I
Certificación de tribunal	II
Certificación de autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice de Contenidos	VI
Índice de Tablas	VII
Índice de Gráficos	VIII
Índice de Figuras	VIII
Introducción	IX
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. Generalidades	6
1.1. Antecedentes	6
1.2. Reseña histórica	7
1.3. Ubicación geográfica	10
1.4. Visión	10
1.5. Misión	10
1.6. Objetivos	11
1.7. Valores Institucionales	12
1.8. Servicios que presta la Cooperativa	12
1.9. Organigrama Estructural	13
1.10. Departamento de Créditos	14
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. Auditoría	43
2.1. Antecedentes	43
2.1.1. Definiciones de Auditoría	44
2.1.2. Definición de Gestión	44
2.1.3. Definiciones de Auditoría de Gestión	45
2.1.4. Importancia de la auditoría de gestión	45
2.1.5. Características de la auditoría	45
2.1.6. Alcance de la auditoría de gestión	46
2.1.7. Tipos de Auditoría	46
2.1.8. Comparación de la Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión	47
2.1.9. Metodología de la Auditoría	49
2.2. Normas De Auditoría Generalmente Aceptadas	50

2.2.1	Normas Generales o Personales	50
2.2.2.	Normas de Ejecución del Trabajo	50
2.2.3.	Normas de Preparación del Informe	51
2.3.	Control Interno	52
2.4.	Métodos para Evaluar el Control Interno	55
2.5.	Técnicas, Procedimientos y Programas de Auditoría	56
2.6.	Hallazgo de Auditoría	58
2.7.	Informe de Auditoría de Gestión	59
2.8.	Indicadores de Gestión	59

### **CAPITULO III**

3.	Auditoría de Gestión en el Departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ciudad Riobamba, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Agencia Matriz, Período Julio a Diciembre de 2010.	62
3.1.	Antecedentes de la Propuesta	62
3.2.	Objetivos de la Propuesta	63
3.3.	Desarrollo de la propuesta	64
3.3.1.	Planificación Preliminar	67
3.3.2.	Planificación Específica	99
3.3.3.	Comunicación de Resultados	163
3.3.4.	Seguimiento y Monitoreo	172

### **CAPÍTULO IV**

4.	Conclusiones y Recomendaciones	174
4.1.	Conclusiones	174
4.2.	Recomendaciones	175
	Resumen	178
	Summary	179
	Bibliografía	180
	Lincografía	181
	Anexos	182

### **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Nº</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
1	Crédito General	21
2	Crédito Especial	23
3	Credi Mirak I	25
4	Credi Mirak II	27

5	Iglesias	29
6	Criterios Calificación De Mora	32
7	Niveles De Aprobación	32
8	Calificación De Cartera	33
9	Relaciones Encaje – Préstamos Para Los Productos	37
10	Contenido Mínimo De Carpetas De Crédito	38
11	Clientes Internos	39
12	Clientes Externos	40
13	Análisis De Fortalezas y Debilidades	41
14	Análisis De FODA	42

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Nº</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
1	Evaluación del Balance General	15
2	Crecimiento del Balance General	15
3	Composición del Activo 2010	15
4	Estructura del Pasivo	16
5	Estructura del Patrimonio	17
6	Estructura de la Cartera de Crédito 2010	17
7	Ambiente de Control	108
8	Evaluación de Riesgo	112
9	Actividades de Control	115
10	Información y Comunicación	118
11	Personal que cumple con el perfil y cargo	136
12	Nivel de Instrucción	136

### ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Nº</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
1	Evolución de Estados Financieros	14
2	Flujo de Créditos	124
3	Flujo de Seguimiento y Recuperación de Créditos	125

### ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Nº</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
1	Clientes Externos	182
2	Dimensiones de las principales áreas de la cooperativa	183
3	Lineamientos Estratégicos	184

## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas son corporaciones o asociaciones que tienen por objeto mejorar y maximizar favorablemente las condiciones de vida de sus socios. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales.

Toda institución debe ser evaluada tanto de manera interna como externa, para así conocer sus puntos débiles sobre los cuáles hay que tomar medidas preventivas y correctivas, así como determinar si sus recursos y actividades están encaminados bajo el concepto de eficiencia, eficacia y economía y si la administración se encamina a la consecución de la misión institucional.

A través de la Auditoría de Gestión se puede presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva.

En el capítulo uno se detalla toda la información pertinente a la empresa y sus operaciones, manual de operaciones crediticias, al igual que el análisis interno y externo (FODA), y la base legal aplicable a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En el capítulo dos se encuentra el marco teórico relacionada con la auditoría de gestión, control interno, base en la cual se fundamentó para desarrollar la auditoría de gestión.

En el capítulo tres se desarrolla la auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, donde se ponen en práctica las técnicas que se mencionan en el capítulo del marco teórico, las mismas que arrojaron puntos débiles que deben ser corregidos inmediatamente para evitar mayores riesgos en el futuro para lo cual emitimos el informe de Auditoría donde constan las recomendaciones respectivas, para un mejor desempeño de las operaciones de la Cooperativa.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Generalidades**

#### **1.1. Antecedentes**

Conforme evolucionó el hombre, fue acentuándose en la necesidad de vivir en unión de otros, estas ambiciones de asociarse y unirse fueron creciendo para liberarse de la opresión, para mejorar las condiciones de vida, para solucionar las necesidades conjuntas tal es así que la primera Cooperativa nace en la ciudad de Rochadle en Escocia en el año de 1844.

En el Ecuador el Cooperativismo se practicaba ya en la antigüedad a través de clanes, tribus y poblados quienes se integraban a fin de cumplir con sus necesidades básicas hasta que en 1910 nace en Guayaquil la Compañía de Préstamos y Construcciones considerada la primera organización ecuatoriana con espíritu cooperativo.

La Actividad Cooperativa en el Ecuador y el resto de naciones fue creada para estimular el progreso y desarrollo social a través de la unión y esfuerzo conjunto, de la agrupación de pequeñas fuerzas para formar una grande con la esperanza y fe en un futuro mejor un mundo más equilibrado y como consecuencia lograr una sociedad buena, justa y humana.

Actualmente el Cooperativismo se ha desarrollado en nuestra provincia y ciudad llegando a ocupar un lugar importante dentro de las Instituciones Financieras ya que brindan seguridad y confianza.

En nuestra provincia en especial en la parroquia de Cacha entre los años 1985 – 1989 un grupo de albañiles oriundos se proponen crear una Caja de Ahorro y Crédito denominado “Fondo Rotativo”, con el afán de ayudarse mutuamente y trabajar en forma conjunta con el propósito de mejorar sus condiciones de vida.

## 1.2. Reseña Histórica<sup>1</sup>

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, es una entidad financiera de economía solidaria controlada por la dirección regional de cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social y la Subdirección Regional de Cooperativas Centro Occidental de Riobamba, constituida mediante Acuerdo Ministerial 00411 con número de orden 4838 con su estatuto reformado y aprobado el 25 de julio de año 2005.

“Entre los años 1985 – 1989 un grupo de albañiles oriundos de varias comunidades de Cacha cansados por los abusos, maltratos y la exclusión social y económica que sufrían como emigrantes en la ciudad de Riobamba, proponen crear una Caja de Ahorro y Crédito denominado “Fondo Rotativo”, con el afán de ayudarse mutuamente y trabajar en forma conjunta con el propósito de mejorar sus condiciones de vida.

Desde su constitución hasta el año 2003, la Cooperativa desarrolló actividades encaminadas al desarrollo comunal de la Parroquia Cacha; con esta intervención la cooperativa pudo ejecutar varios proyectos de desarrollo social entre los principales: Proyecto de Ganadería, Producción Textil, Producción de Especies Menores, Asesoría a distintas Cajas Comunales de Ahorro y Crédito. Este esfuerzo tuvo resultados positivos desde el punto de vista de desarrollo integral; sin embargo el no especializarse en una sola área fue su debilidad.

A partir de este año y debido a la migración de casi un 80% de la población de Cacha hacia las principales ciudades del país, los directivos de esta cooperativa proponen reformar su estatuto y razón social a Cooperativa de Ahorro y Crédito,

---

<sup>1</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

mejorar su estructura administrativa y operativa e inician su ampliación de cobertura proponiendo instalar agencias y sucursales en las principales ciudades de mayor concentración migratoria de la población indígena del Ecuador.”

Al inicio la cooperativa comenzó con el apoyo económico, social, moral y personal de la comunidad de Cacha quienes unieron sus capitales para adquirir los equipos y muebles de oficina necesarios para que funcione, a un inicio como Caja de Fondo Rotativo en la parroquia de Cacha y en lo posterior llegar a ser Cooperativa la misma que tubo reconocimiento legal el 25 de Julio de 2011 llegando a funcionar en la ciudad de Riobamba en la Larrea y Orozco esquina junto a la Plaza Roja y la Concepción.

Al principio comenzaron con cuatro empleados siendo como aporte de la constitución, pero actualmente laboran 80 empleados en las 7 agencias que tiene la Cooperativa en las principales ciudades del país tales como Riobamba, Quito y Guayaquil y actualmente su nueva agencia 8 en Santo Domingo, el crecimiento que se ha podido observar a través de estos 6 años, es una prueba de que la Cooperativa tiene un reconocimiento y rentabilidad en el área financiera.

### **Base Legal de la Empresa**

Se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

- **Ley Nacional de Cooperativas**

Es un marco jurídico que regula el cooperativismo así como facilita el desarrollo de las mismas y establece mandatos que deben cumplir las autoridades y los empleados así como de denominar Pre-cooperativas cuando se encuentren en proceso de formación y presentar los documentos pertinentes al Ministerio de Inclusión Social y Económica quien estudiará y aprobará concediendo la personería jurídica a través de la Dirección Nacional de Cooperativas.

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

El Régimen Tributario Interno se regulará por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Los tributos se constituyen en un medio para obtener recursos presupuestarios los que servirán como instrumento de política económica general.

- **Ley de Seguridad Social**

Es una ley que establece los derechos y obligaciones, las prestaciones y servicios, la estructura administrativa y demás lineamientos que deberá cumplir el Seguro Social en beneficio del afiliado; entre lo más importante de esta ley se encuentran los riesgos cubiertos por el Seguro General Obligatorio son en casos de enfermedad, maternidad, invalidez y riesgo laboral.

- **Estatuto de la Cooperativa**

Es un conjunto de reglas que norman el funcionamiento interno, el mismo que es elaborado por la Cooperativa que incluye disposiciones establecidas por mandato de la ley y reglamento, el que deberá ser aprobado en Asamblea General de Socios por mayoría de votos.

- **Reglamentos de la Cooperativa**

El Reglamento Interno norma el funcionamiento de la Cooperativa sobre todo en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley y las condiciones particulares de la actividad que se realiza.

- **Código de Trabajo**

Es un marco jurídico que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, que se deberá aplicar en las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

### **1.3. Ubicación Geográfica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, se encuentra ubicada:

País: Ecuador  
Provincia: Chimborazo  
Ciudad: Riobamba  
Parroquia: Veloz  
Dirección: Veloz 23-34 entre Juan Larrea y Colón.  
Teléfono: 032 962 706  
Página Web: [www.fernandodaquilema.com](http://www.fernandodaquilema.com)

### **1.4. Visión**

“A diciembre de 2011, la Cooperativa Fernando Daquilema, es una institución financiera intercultural solvente, eficiente y sostenible; socialmente responsable y orientada hacia la satisfacción de sus socios, directivos y empleados, mediante un enfoque de calidad y mejoramiento continuo y el uso de una adecuada tecnología.”

### **1.5. Misión**

“La Cooperativa Fernando Daquilema, otorga servicios financieros oportunos y de alta calidad, para la población de la Provincia de Chimborazo y de las principales ciudades del país, especialmente para el segmento de población indígena y/o de menores ingresos económicos; cuenta para esto, con directivos y personal capacitado, comprometido, motivado y orientado hacia la satisfacción permanente de sus socios, contribuyendo de esta forma al desarrollo y al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad”.

## **1.6. Objetivos**

### **Institucionales**

- Generar un nuevo modelo de desarrollo económico bajo la estructura de una empresa social revolucionaria que basada en las experiencias económicas del pueblos Puruhaes indígenas, se cristalice y se forme un equilibrio entre la extrema riqueza y la extrema pobreza de los pueblos.
- Constituirse entre las cinco mejores cooperativas de Ahorro y Crédito del mercado financiero de los pueblos Indígenas del Ecuador y consolidar a esta entidad con servicios financieros alternativos de calidad total y adaptabilidad a su entorno.

### **Estratégicos**

- Mejorar los ingresos económicos y combatir la pobreza de la población chimboracense.
- Fortalecer la estructura económica financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”.
- Promover el desarrollo de las personas fortaleciendo proyectos innovadores en las diferentes áreas.
- Ofrecer servicios de calidad para todos los socios y usuarios de la cooperativa.

### **Específicos**

- Ampliar la cobertura de los servicios a todas las provincias del Ecuador.
- Implementar un Plan de capacitación adecuado a las necesidades institucionales.
- Establecer alianzas estratégicas que permitan el fortalecimiento institucional.
- Conseguir nuevas fuentes de financiamiento.

## 1.7. Valores Institucionales

- *Honestidad y Transparencia:* Comportarse y expresarse con coherencia, sinceridad y libres de corrupción.
- *Solidaridad:* Cooperación o ayuda para alcanzar un impacto social positivo.
- *Responsabilidad y Compromiso:* Concebir libre y conscientemente una acción y sus consecuencias.
- *Identidad:* Mantener la vestimenta, idioma, cultura y tradición indígena.

## 1.8. Servicios que presta la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema está al servicio de la sociedad no solo a nivel provincial sino también nacional con la expansión de sus agencias en las principales ciudades, ofertando servicios tales como:

- INVERSIONES
  - Certificados de aportación
  - Plazo fijo
- AHORROS
  - Ahorros a la Vista
  - Kullky Mirak
  - Plan Ahorro Cesantía
- CRÉDITOS
  - Credi Mirak
  - Microcréditos
  - Hipotecarios

Créditos Orientados a:

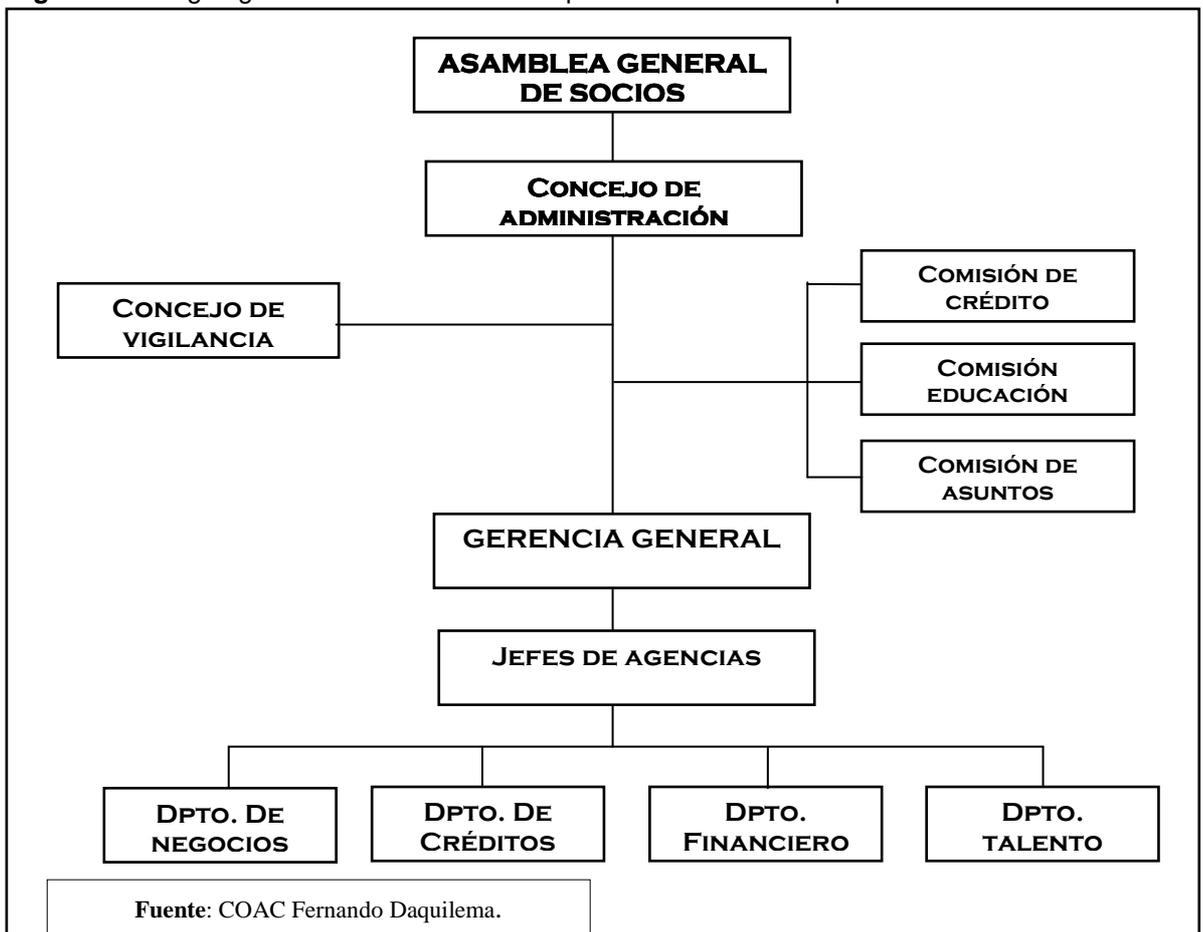
- Micro Empresas
- Comercio
- Artesanía
- Consumo

- SERVICIOS ADICIONALES

- Bono de Desarrollo Humano
- Recaudaciones de la EERSA
- Transferencia de Pagos Interbancarios SPI
- Envío y retiro de dinero Money Gram
- Venta del Seguro SOAT

### 1.9. Organigrama Estructural

Figura N° 1 Organigrama Estructural de la cooperativa Fernando Daquilema



## 1.10. DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

### Balance General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

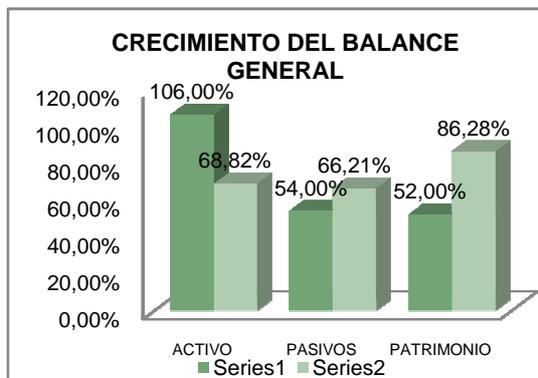
Figura 1 Evolución de Estados Financieros

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FERNANDO DAQUILEMA						
Agencia: Matriz Riobamba						
Valores en Dólares						
CÓDIGO	CUENTA	31-12-09	31-12-10	% DEL TOTAL		
				31-12-09	31-12-10	VARIACION
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>2.548.486,43</b>	<b>3.702.874,75</b>			
11	FONDOS DISPONIBLES	204.353,10	707.542,22	8,02	19,11	11,09
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00	0,00	0,00	
13	INVERSIONES	40.636,12	43.440,00	1,59	1,17	-0,42
14	CARTERA DE CREDITOS	1.712.055,31	2.101.315,41	67,18	56,75	(10,43)
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	
16	CUENTAS POR COBRAR	44.957,63	70.312,06	1,76	1,90	0,13
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARRENMERCY NO UTILIZADOS POR LA INSTT.	0,00	0,00	0,00	0,00	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	152.623,05	164.174,27	5,99	4,43	-1,56
19	OTROS ACTIVOS	393.861,22	616.090,79	15,45	16,64	1,18
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>2.131.657,89</b>	<b>3.219.779,11</b>			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1.977.605,87	3.035.758,79	92,77	94,28	1,51
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25	CUENTAS POR PAGAR	39.114,77	169.813,82	1,83	5,27	3,44
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	111.580,00	7.599,33	5,23	0,24	-5,00
27	VALORES EN CIRCULACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29	OTROS PASIVOS	3.357,25	6.607,17	0,16	0,21	0,05
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>416.828,54</b>	<b>483.095,64</b>			
31	CAPTAL SOCIAL	352.838,54	351.681,05	84,65	72,80	-11,85
33	RESERVAS	36.595,92	61.801,35	8,78	12,79	4,01
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	55.090,53	60.160,53	13,22	12,45	-0,76
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	
36	RESULTADOS	-27.696,45	9.452,71	-6,64	1,96	8,60
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2.548.486,43</b>	<b>3.702.874,75</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Estados Financieros COAC Fernando Daquilema  
**Elaborado por:** Autora

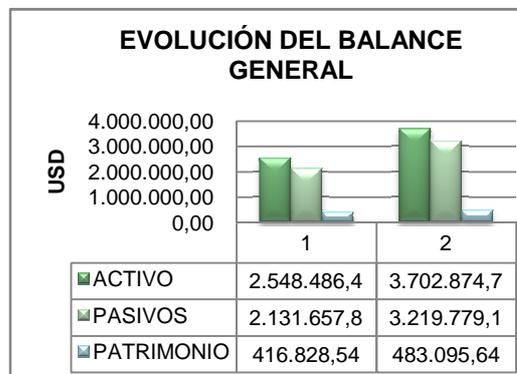
A continuación se presenta un análisis vertical (composición) y horizontal (evolución) de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio de la Cooperativa.

Gráfico 2.- Crecimiento del Balance General



Fuente: Cuadro 1  
Elaborado: Autora

Gráfico 1.- Evaluación del Balance General

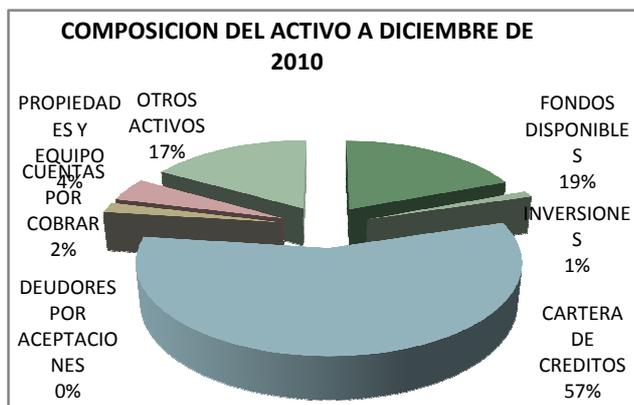


Fuente: Cuadro 1  
Elaborado: Autora

Según el gráfico 1 y 2 la Cooperativa muestra un crecimiento del activo del 106% entre 2008 y 2009, que representa el USD \$3.702.874,75 y del 68,82% entre 2009 y 2010, representando un crecimiento de USD \$3.219.779,11; mostrando a diciembre de 2010 un apalancamiento (pasivo / activo) del 86,95%, lo que muestra el nivel en que el activo es financiado con recursos del pasivo (obligaciones de la COAC), lo que muestra que la Cooperativa mantiene un bajo nivel (relativo) de patrimonio frente a sus partes reguladas.

El pasivo creció entre 2009 y 2010 en un 54% y 66,21%, gracias al nivel de captaciones, mientras que el patrimonio creció en un 52% y 86,28%, en los mismos periodos. Esto muestra una sana evolución de la COAC hacia una mejor posición patrimonial en el último período.

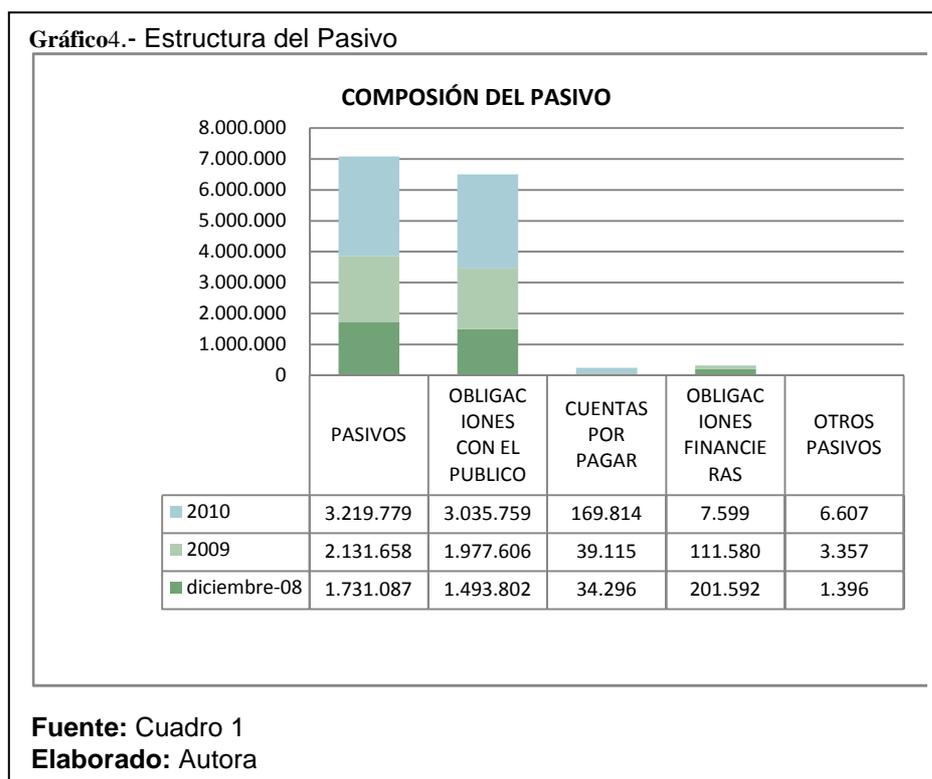
Gráfico 3.- Composición del Activo 2010



Fuente: Cuadro 1  
Elaborado: Autora

La principal cuenta del activo corresponde a la cartera de crédito, la que representó el 56,57% del activo teniendo un decrecimiento del 1,54% con relación al año anterior, frente a un crecimiento del activo del 68,82%.

Esta caída en el peso de la cartera dentro del activo, se explica por el incremento del 59,59% en provisiones. A diciembre 2010, la cartera representa el 67,18% del activo. Por su parte, la cuenta de fondos disponibles (segunda en importancia para la COAC) representa el 18,5 lo que si bien genera una sana posición de liquidez, perjudica la rentabilidad de la COAC mediante el potencial crecimiento de la cartera de crédito.

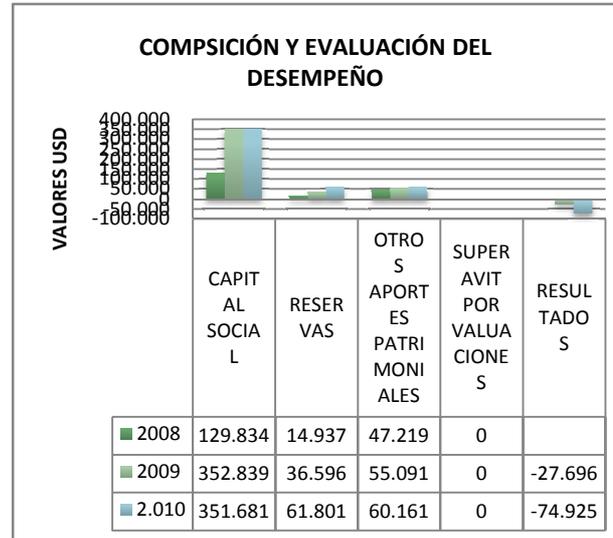


Según el gráfico 4, a diciembre de 2010, en los pasivos en el rubro de obligaciones con el público representa el 95% del pasivo el mismo que está conformado por Depósitos a la Vista, por los que se requiere una fuerte posición de liquidez ante eventuales requerimientos de los socios; la segunda cuenta en importancia es la de DPF 5%), que muestran una elevada concentración y que se concentra en un 46% en operaciones con plazos de hasta 90 días, lo que permite a la institución manejar de mejor manera los requerimientos de fondos.

La composición del patrimonio en 2009 y 2010, se concentraba en la cuenta de capital social, con un 65% y 66%, respectivamente, mientras que para 2010, la principal cuenta es la de otros aportes patrimoniales (44%), la que no se registraba en los años anteriores y que en parte explican el elevado crecimiento del patrimonio durante este año. La cuenta de capital social creció en 56% y

63% mostrando incremento en su crecimiento, en los períodos analizados; mientras que las cuentas de reservas y resultados, muestran disminución en su tasa de crecimiento para estos períodos, pasando del 40% al 25%, y del 51% al 12%, respectivamente.

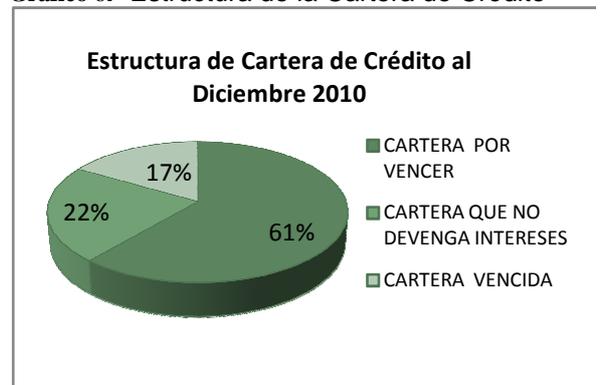
**Gráfico 5.- Estructura del Patrimonio**



**Fuente:** Reporte de Cartera Créditos COACF.D  
**Elaborado:** Autora

### Clasificación y Estructura de la Cartera de Crédito

**Gráfico 6.- Estructura de la Cartera de Crédito**



**Fuente:** Reporte de Cartera Créditos COAC F.D  
**Elaborado:** Autora

El 61% de la cartera de crédito está clasificada como operaciones comerciales, sin embargo como se mencionó anteriormente, esta cartera corresponde a microempresa, lo que reflejaría una concentración del 100% de la cartera en operaciones para la microempresa.

De acuerdo al Balance General de la COAC el 61% de la Cartera se encuentra por vencer, lo que representa una morosidad del 39% (cartera vencida más cartera que no devenga interés).

La morosidad de la Cooperativa calculada en la base de cartera es de 15,50%, lo que muestra una morosidad mayor a la reflejada con relación al margen permitido para las IFIS, esto se debe a que el sistema registra la cartera en riesgo desde el día 28 de mora, mientras que para el balance se lo hace desde el día 30.

### **Clasificación de los Créditos**

Los créditos que la Cooperativa se agrupan conforme a la actividad y perfil de los socios, su fuente de pago y el destino del crédito; en las siguientes categorías y para su aplicación, generará los respectivos productos, en los cuales determinará las condiciones particulares.

- **Créditos Micro-empresariales o Microcréditos**

Crédito concedido para financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

Las características de esta clase de créditos son:

- ✓ **Dirigidos** a fortalecer la actividad productiva en pequeña escala de las personas naturales o jurídicas de los sectores de producción, comercio y servicios. Las actividades serán: servicios de transporte, turismo, industria y manufactura, exportación, construcción, comunicaciones, agricultura, ganadería, profesionales y otras actividades.
- ✓ **Orientados** a solventar las diversas necesidades financieras empresariales como Capital de Trabajo, es decir, requerimientos para adquisición de

materia prima, productos para la comercialización, insumos, mantenimiento de equipos y máquinas, gastos operativos, etc.; financiar proyectos de inversión (Activos Fijos), ampliaciones y adecuaciones, adquisición de maquinaria, equipos o en general activos fijos para la microempresa.

- ✓ **La fuente principal de pago** constituye el producto de las ventas o ingresos generados por la actividad productiva, cuya capacidad de pago se determina mediante la evaluación socioeconómica y el análisis del flujo de empresa.

- **Créditos de Consumo**

Son créditos de consumo los otorgados a socios que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor.

- **Créditos Comerciales**

Operaciones que están orientadas a actividades productivas con valores superiores a USD\$20.000, la fuente de pago se genera en la actividad productiva.

### **Productos de Créditos**

- ▲ **Microcrédito General.-** Créditos destinados al fortalecimiento y/o mejoramiento de pequeños negocios o unidades de producción realizados por los socios y socias en forma individual o grupal.
- ▲ **Crédito Especial.-** Crédito destinado a socios que tienen una muy buena trayectoria en depósitos de ahorros e inversiones, que por su nombre se destinará a cubrir oportunidades de negocio del socio en corto plazo, es

decir este crédito se facilitará a socios con solvencia económica y equivale a un sobregiro bancario.

- ▲ **Credi Mirak.-** Crédito destinado exclusivamente a socios que tengan un negocio formal o informal, y que sea destinado como capital de trabajo de alta rotación; estableciéndose por el plazo, en I y II.
  
- ▲ **Iglesias.-** Crédito destinado a los socios agrupados en organizaciones de hecho y/o jurídicas vinculadas con la religión cuyo destino sea la construcción, compra de bienes y eventos religiosos.
  
- ▲ **Consumo.-** Se definirá cuando se amplíe el mercado objetivo de la Cooperativa.
  
- ▲ **Comercial.-** Se definirá cuando se amplíe el mercado objetivo de la Cooperativa.

**TABLA 1. 1 CRÉDITO GENERAL**

<b>Línea de Crédito</b>	<b><u>MICROCRÉDITO</u></b>
<b>Producto</b>	Individual
<b>Grupo meta</b>	Personas naturales comerciantes formales e informales
<b>Destino del crédito</b>	Actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.
<b>Monto máximo</b>	USD \$ 20.000,00
<b>Monto mínimo</b>	USD \$ 20,00
<b>Plazos</b>	De USD \$20,00 a USD \$500,00 hasta 10 meses De USD \$501,00 a USD \$2.000,00 hasta 18 meses De USD \$2.001,00 a USD \$5.000,00 hasta 30 meses De USD \$5.001,00 a USD \$20.000,00 hasta 36 meses
<b>Tasa de interés</b>	En el marco de las tasas referenciales del Banco Central
<b>Relación de encaje</b>	<p><b>Primer crédito 5x1</b></p> <p><b>Segundo crédito 6x1</b>, cuando el socio cumpla la siguiente condición: haber tenido máximo 5 días de atraso en todo el crédito anterior y tenga hasta 3 operaciones en otras IFI´s.</p> <p><b>Tercer crédito 7x1</b>, cuando el socio cumpla la siguiente condición: haber tenido máximo 5 días de atraso en el crédito anterior y tenga hasta 3 operaciones en otras IFI´s.</p> <p><b>Cuarto crédito en adelante 8x1</b>, cuando el socio cumpla la siguiente condición: haber tenido máximo 5 días de atraso en el crédito anterior y tenga hasta 3 operaciones en otras IFI´s.</p> <p><b>Nota:</b> cuando se cumpla la condición el encaje será menor caso contrario será mayor – ascendente y descendente.</p>

<p><b>Garantía requerida</b></p>	<p>De USD \$20,00 a USD \$1.000,00 con o sin garante.  De USD \$1.001,00 a USD \$4.000,00 con uno o dos garantes.  De USD \$4.001,00 a USD \$8.000,00 dos garantes.  De USD \$8.001,00 a USD \$20.000,00 hipoteca.</p>
<p><b>Requisitos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio de la Cooperativa, <b>al menos 15 días, primer crédito.</b></li> <li>• Solicitud de Crédito, debidamente firmada, como respaldo de la veracidad de la información proporcionada y la conformidad con los estados financieros del negocio preparados por el Asesor de negocios.</li> <li>• Copia del registro Único de Contribuyentes RUC o RISE. (no obligatorio para microempresarios informales).</li> <li>• Copia de la Patente Municipal del Negocio o permiso de funcionamiento (no obligatorio para microempresarios informales).</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**Elaborado:** Autora

**TABLA 1. 2 CRÉDITO ESPECIAL**

<b>Línea de Crédito</b>	<b><u>Microcrédito</u></b>
<b>Producto</b>	Especial
<b>Grupo meta</b>	Personas naturales comerciantes formales – Una sola operación por unidad familiar (cónyuges)
<b>Destino del crédito</b>	Complemento para negocios inmediatos, urgentes y rentables
<b>Monto Máximo</b>	USD \$10.000,00
<b>Monto Mínimo</b>	USD\$100,00
<b>Plazo Máximo</b>	Hasta 2 meses
<b>Plazo Mínimo</b>	8 días
<b>Tasa de Interés</b>	5 puntos más que el crédito individual
<b>Relación de encaje en número</b>	Sin encaje
<b>Garantía requerida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De USD \$100,00 a USD \$1.000,00 con o sin garantes.</li> <li>• De USD \$1.001,00 a USD \$4.000,00 un garante.</li> <li>• De USD \$4.001,00 a USD \$10.000,00 dos garantes y/o hipoteca o prenda.</li> <li>• Mantener un historial de crédito A, en la COAC.</li> <li>• Una nueva solicitud se tramitará luego de haber transcurrido por lo menos, 5 días laborables de la última cancelación.</li> <li>• En el caso de que el solicitante mantenga otra línea de crédito en la COAC, con éste crédito no podrá exceder los USD \$20.000,00; y, si sumado los dos valores pasa de USD \$8.000,00 se exigirá Hipoteca.</li> </ul>

<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de Crédito.</li> <li>• Mantener un saldo promedio de los últimos DOS meses, equivalente al 10%del monto a solicitar.</li> <li>• Copia de la Cédula de Ciudadanía del solicitante y su cónyuge.</li> <li>• Copia del certificado de votación actualizada de solicitante y su cónyuge.</li> <li>• Una foto.</li> </ul>
<b>Forma del Desembolso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditación a libreta de ahorros.</li> </ul>
<b>Tipos de Amortización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al vencimiento.</li> </ul>
<b>Principales criterios de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación A en la Cooperativa, (mínimo 2 créditos).</li> <li>• Relación crediticia con la Cooperativa de al menos un año.</li> <li>• Tener garantes con solvencia demostrada.</li> <li>• La estabilidad y experiencia del negocio. No aplica para iniciar una nueva actividad productiva.</li> <li>• La suma de los créditos que un socio mantenga en la Cooperativa no podrá ser mayor de USD\$ 20.000,00</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**Elaborado:** Autora

**TABLA 1. 3 CREDI MIRAK I**

<b>Línea de Crédito</b>	<b><u>Microcrédito</u></b>
<b>Producto</b>	Credi Mirak
<b>Grupo meta</b>	Comerciantes formales y/o informales, no comerciantes ambulantes, ni actividades estacionales.
<b>Destino del crédito</b>	Capital de trabajo y de inversión en pequeña escala.
<b>Monto máximo</b>	USD\$2.000,00 escalonados, partiendo de USD\$500,00 el primer crédito, USD \$1.000,00; USD \$1.500,00; y, USD \$2.000,00. Los incrementos serán en base al análisis del negocio.
<b>Monto mínimo</b>	USD \$100,00.
<b>Plazos</b>	4 meses.
<b>Tasa de interés</b>	5 puntos más que el microcrédito individual.
<b>Relación de encaje en número</b>	Sin encaje
<b>Garantía requerida</b>	De USD \$100,00 a USD \$1.000,00 con o sin garante. De USD \$1.001,00 a USD \$2.000,00 un garante.
<b>Requisitos especiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de Crédito, debidamente firmada, como respaldo de la veracidad de la información proporcionada y la conformidad con los estados financieros del negocio preparados por el Asesor de negocios.</li> <li>• Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC o RISE (no obligatorio para microempresarios informales).</li> <li>• Copia de la Patente Municipal del Negocio o permiso de funcionamiento (no obligatorio para microempresarios informales).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la Cédula de Ciudadanía y certificado de votación del solicitante, cónyuge y garante.</li> <li>• Planilla de pago: energía eléctrica, agua potable o teléfono, del último mes.</li> <li>• Una foto.</li> </ul>
<b>Forma del Desembolso</b>	Acreditación a libreta de ahorros.
<b>Tipos de Amortización</b>	Diario, Semanal. / ahorro diario para amortización semanal
<b>Principales criterios de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuya fuente principal de pago la constituye los ingresos generados por dicha actividad.</li> <li>• Se valorará el movimiento del ahorro en al menos 30 días.</li> <li>• La estabilidad del negocio y experiencia del propietario será un factor determinante en la decisión del Asesor de negocios.</li> <li>• Que el deudor mantenga una calificación de A o B en el Buro de Información Crediticia.</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**Elaborado:** Autora

**Tabla 1 4 CREDI MIRAK II**

<b>Línea de Crédito</b>	<b><u>Microcrédito</u></b>
<b>Producto</b>	Credi Mirak II
<b>Grupo meta</b>	Comerciantes formales y/o informales, no comerciantes ambulantes, ni actividades estacionales
<b>Destino del crédito</b>	Capital de trabajo y de inversión en pequeña escala
<b>Monto máximo</b>	USD\$4.000,00, escalonados, partiendo de USD\$2.000,00
<b>Monto mínimo</b>	USD \$2.001,00
<b>Plazos</b>	Hasta 8 meses
<b>Tasa de interés</b>	Igual tasa que el microcrédito general
<b>Relación de encaje en número</b>	8x1
<b>Garantía requerida</b>	Hasta USD \$2.001,00 a USD \$4.000,00 uno o dos garantes
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de Crédito, debidamente firmada, como respaldo de la veracidad de la información proporcionada y la conformidad con los estados financieros del negocio preparados por el Asesor de negocios.</li> <li>• Haber obtenido créditos CREDI MIRAK I.</li> <li>• Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC o RISE (no obligatorio para microempresarios informales).</li> <li>• Copia de la Patente Municipal del Negocio o permiso de funcionamiento (no obligatorio para microempresarios informales).</li> <li>• Copia de la Cédula de Ciudadanía y certificado de</li> </ul>

	<p>votación del solicitante, cónyuge y garante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilla de pago: energía eléctrica, agua potable o teléfono, del último mes.</li> <li>• Una foto.</li> </ul>
<b>Forma del Desembolso</b>	Acreditación a libreta de ahorros.
<b>Tipos de Amortización</b>	Diario, Semanal, Quincenal y/o ahorro diario para amortización semanal, quincenal o mensual.
<b>Principales criterios de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuya fuente principal de pago la constituye los ingresos generados por dicha actividad.</li> <li>• Se valorará el comportamiento del socio en el Credi Mirak I.</li> <li>• La estabilidad del negocio y experiencia del propietario será un factor determinante en la decisión del Asesor de negocios.</li> <li>• Que el deudor mantenga una calificación de A o B en el Buro de Información Crediticia.</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**Elaborado:** Autora

**Tabla 1 5 IGLESIAS**

<b>Línea de Crédito</b>	<b><u>Microcrédito</u></b>
<b>Producto</b>	Grupal
<b>Grupo meta</b>	Sociedades de hecho y jurídicas
<b>Destino del crédito</b>	Construcción Compra de bienes Eventos religiosos
<b>Monto máximo</b>	USD \$20.000,00
<b>Monto mínimo</b>	USD \$20.00,00
<b>Plazos máximo</b>	Sobre firmas por el período que dura la Directiva; y, 36 meses con hipoteca.
<b>Tasa de interés</b>	En el marco de las tasas referenciales del Banco Central de microcrédito de acumulación ampliada.
<b>Relación de encaje</b>	Sin encaje, cuando al menos un Pastor de la Iglesia, está y/o se afilia al Plan Cesantía (con aporte inicial del promedio a la fecha) y tiene compromiso de depósitos mensuales.  Con encaje: 10x1
<b>Garantía requerida</b>	De USD \$ 20,00 a USD \$ 15.000 sobre firmas (Directivos y Pastor).  De USD \$15.001,00 a USD \$20.000,00 hipoteca
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio de la Cooperativa, al menos 15 días antes del primer crédito.</li> <li>• Solicitud de Crédito, debidamente firmada por los representantes de la Iglesia.</li> <li>• Resolución de endeudamiento de la asamblea o congregación general de la Iglesia, mencionando el monto solicitado.</li> <li>• Informe económico y/o Balance General, firmado por Presidente, Pastor y Tesorero.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la Cédula de Ciudadanía y certificado de votación de Presidente, Pastor y Tesorero.</li> <li>• Planilla de pago: De energía eléctrica y/o agua potable, del último mes; y,</li> <li>• Para el caso de garantías reales, se requerirán además los documentos para la constitución de la hipoteca o de la prenda.</li> </ul>
<b>Forma del Desembolso</b>	Acreditación a libreta de ahorros
<b>Tipos de Amortización</b>	Mensual
<b>Principales criterios de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de pago, determinada por análisis del Informe Económico y compromisos adicionales.</li> <li>• Tiempo mínimo de establecida la Iglesia, 6 meses.</li> <li>• Las personas que firman la solicitud deberán registrar calificación A o B en el Buro de Información Crediticia.</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema  
**Elaborado:** Autora

## Procesos de crédito

### Promoción

Todo el personal es el encargado de hacer publicidad aunque es una función del departamento de marketing para promocionar los productos de crédito, aunque la cooperativa captura al cliente de crédito a través recomendaciones de otros socios o directamente acercándose a la cooperativa.

## **Solicitud**

El primer paso es la realización de una entrevista de información, después de lo cual se establece el compromiso de llevar los requisitos (personales, garantes, escritura, pago de servicios básicos y una foto), con lo cual se llena la solicitud de crédito.

## **Evaluación y Concesión**

La primera fuente de verificación de datos es el buró de crédito "Credit Report", la que se imprime y guarda en la carpeta de crédito. Posteriormente, se realiza la inspección y verificación de datos, y la conversación con personas conocidas. Con el informe de verificación realizado por el Asesor de Crédito la carpeta pasa al nivel correspondiente para su aprobación.

## **Liquidación**

Una vez aprobado el crédito, se procede a generar el pagaré, tablas de amortización y orden de pago. Se legaliza los documentos con el socio y finalmente se realiza el desembolso en la oficina de la Cooperativa en la cuenta del socio a través del desembolso o a su vez mediante la emisión de cheque.

## **Administración de Créditos**

La administración de créditos está estipulada en el "Manual Créditos", donde se establecen las políticas generales a la consecución y seguimiento así como se establecen los mecanismos de cobranzas (preventiva, operativa, administrativa, prejudicial y judicial) y el castigo de créditos. Sin embargo no se genera evidencia de cumplimiento de esta norma en las carpetas de crédito.

### **Criterios de Clasificación y Constitución de Provisiones de Cartera.**

La Cooperativa no tiene definidos por escrito criterios de clasificación y calificación de cartera. Hasta el año 2004 se realizaban provisiones correspondientes al 1% del total de la Cartera de Crédito, y a partir de diciembre de 2006 se realizan provisiones (en forma anual) en base a la siguiente tabla.

**Tabla 1 6. Criterios Calificación de Mora**

<b>Calificación</b>	<b>Días de Mora</b>	<b>% Provisión</b>
A	Hasta 30 días	1%
B	De 31 hasta 90 días	10%
C	De 91 hasta 180 días	30%
D	De 181 hasta 270 días	75%
E	Desde 271 días	100%

**Fuente:** Jefe Administrativo y de Crédito FD. (NGIDSF)

**Elaborado:** Autora

### **Niveles de aprobación**

Como se mencionó anteriormente, existen contradicciones normativas en cuanto a los niveles de aprobación y constitución del Comité o Comisión de crédito de la Cooperativa.

**Tabla 1 7.- Niveles de Aprobación**

<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	<b>LÍMITES</b>
<b>Consejo de Administración</b>	Montos mayores que salgan de los parámetros
<b>Comité de Crédito Ampliado</b> Gerente General, Jefe de Negocios y Jefe de Oficina en Agencias o Jefe de Crédito en Matriz	Montos USD \$8.500,00 USD \$20.000,00

<b>Comité de Crédito</b> Jefe de Negocios (matriz), Jefe de Agencia, y Asesor de negocios	De USD \$1.001,00 a USD \$8.500,00
<b>Comité de Crédito Agencias y Matriz</b> Jefe de agencia + asesor de Negocios; y, en Matriz, asesor con mayor cartera + asesor de Negocios	Del mínimo a USD \$1.000,00

**Fuente:** Manual de Créditos COAC. Fernando Daquilema

**Elaborado:** Autora

Sin embargo, esta disposición no se cumple, ya que la resolución de aprobación de crédito algunas veces se los otorga bajo la responsabilidad del Gerente, mediante consultas con el Cajero y el Asesor de Crédito.

### **Metodología de Calificación de Cartera**

**Tabla 1 8.- Calificación de cartera**

<b>METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN DE CARTERA</b>		
<b>CATEGORÍA DE RIESGO</b>	<b>MOROSIDAD (DIAS)</b>	<b>PROVISIÓN MÍNIMO (%)</b>
Créditos de riesgo normal (A)	De 0 a 5 días	1%
Créditos de riesgo potencial (B)	De 6 a 30 días	5%
Créditos deficientes (C)	De 31 a 60 días	20%
Créditos de dudoso recaudo (D)	De 61 a 90 días	50%
Pérdidas (E)	Más de 90 días	100%

**Tomado de:** COAC Fernando Daquilema

## **Condiciones Generales de los Créditos**

### **Montos**

Los montos de los créditos tendrán una relación directa con la capacidad de pago del solicitante; así como con los riesgos a los que el socio prestatario se pueda enfrentar en el transcurso de sus actividades empresariales; y, además de las restricciones legales y normativas vigentes, la Cooperativa podrá otorgar, para cada línea y producto de crédito, los montos máximos y mínimos.

### **Plazos**

El plazo de los créditos a otorgar estará en función de la capacidad de pago del solicitante y dentro de los siguientes plazos máximos permitidos por cada tipo de crédito.

El Asesor de Negocios deberá tener el criterio apropiado y lo suficientemente razonable para proponer el plazo adecuado para el socio, el cual se definirá en función de la capacidad de pago del deudor, el destino y el monto del crédito propuesto.

### **Cuotas y Formas de Pago**

Las cuotas y formas de pago se establecen en la negociación del crédito en función a la capacidad de pago del solicitante y el tipo de actividad económica.

La frecuencia de pagos de los créditos será: diaria, semanal, mensual y/o al vencimiento.

## **Nuevos Créditos o Re-préstamos**

Se podrá conceder un nuevo crédito cuando el actual tenga una cancelación de al menos el 50% de las cuotas pactadas. En ningún caso el número de créditos vigentes de un socio podrá ser mayor a dos y el monto de veinte mil dólares (USD \$20.000,00).

## **Tasas de Interés**

Las tasas de interés se rigen por la situación del mercado financiero nacional y están enmarcadas en las tasas referenciales establecidas por el Banco Central.

## **Aportes**

Con el propósito de fortalecer la solvencia patrimonial de la Cooperativa, la Asamblea de la Cooperativa determinará anualmente, el valor que el socio deberá aportar en cada operación de crédito para fortalecer el Patrimonio, como Otros Aportes Patrimoniales. Este valor se retendrá en el momento del desembolso del crédito.

## **Recargos por Mora en el Pago de los Créditos**

La tasa de interés de mora o recargo, se calculará sobre las cuotas de capital no pagadas, a partir del primer día siguiente de vencida una cuota.

La Cooperativa podrá establecer un valor por servicios de cobranza en función de los días de mora de la (s) cuota (s), las que se cobrarán el momento del pago de la (s) cuota (s) atrasadas por parte del deudor. Adicionalmente y de haberse emitido y entregado Notificaciones de Cobranzas, se establecerá un costo adicional por la misma.

## **Gastos de Avalúo**

La Cooperativa designará a los peritos especialistas encargados del avalúo de los bienes inmuebles a entregarse en garantía a favor de la Cooperativa en respaldo del crédito otorgado, quienes asignarán su precio actual de mercado o valor de realización y el valor de venta rápida, analizando detalladamente las circunstancias legales, físicas y económicas propias y externas que puedan influir en su precio de venta.

## **Gastos Legales de Hipotecas y Prendas**

En los casos de operaciones de crédito respaldados con garantías hipotecarias o prendarias, la preparación de la minuta será a través de los asesores legales externos asignados por la Cooperativa con quienes se negociarán los costos a aplicar.

## **Garantías**

La garantía constituye un instrumento de persuasión psicológica al prestatario, por lo tanto, deberán estar constituidas antes del otorgamiento del crédito, su cuantía se relativiza con el análisis profundo, exhaustivo y concienzudo por parte de los Asesores de Negocios.

Las garantías podrán ser reales: Certificados de Depósito a Plazo Fijo; personales, prendarias o hipotecarias. En la determinación de la garantía a recibir se tendrá en cuenta principalmente el riesgo del crédito, monto y plazo del préstamo.

## **Encaje**

El encaje constituye el saldo compensatorio que el socio debe mantener en la Cooperativa antes de la obtención del crédito hasta su cancelación total. Está

conformado por los saldos que el socio tenga en certificados de aportación y/o en depósitos de ahorro.

**Tabla 1 9.- Relaciones Encaje – Préstamos para los Productos**

PRODUCTOS DE CRÉDITO	PROYECCIÓN PARA ENCAJES
	Ahorros y Certificados de aportación
Crédito General	Primer crédito 5x1; Segundo crédito 6x1 Tercer crédito 7x1 Cuarto o más crédito 8x1
Especial	Sin encaje
Credi Mirak I	Sin encaje
Credi Mirak II	8x1
Iglesias	Sin encaje – con relación Plan

**Fuente:** Manual de Créditos COAC. Fernando Daquilema

**Elaborado:** Autora

**Tabla 1 10.- Documentación de las Carpetas de Crédito**

<b>PRODUCTOS DE CRÉDITO</b>					
	<b>General</b>	<b>Especial</b>	<b>Credi Mirak I</b>	<b>Credi Mirak II</b>	<b>Iglesias</b>
<b>1. INFORMACIÓN DEL SOCIO</b>					
▪ Evidencia de consulta en la Central de Riesgos.	X	X	X	X	X
▪ Copias de la cédula de identidad y certificado de votación del deudor(s) y garante(s).	X	X	X	X	X
▪ Copia del Registro único de contribuyentes, RUC.	X	X	X		
▪ Patente municipal del negocio.			X	X	
▪ Copia de últimos recibos de pago de agua, luz o teléfono.	X	X	X	X	X
▪ Solicitud de crédito,	X	X	X	X	X
<b>2. GARANTIAS</b>					
▪ Avalúos de los bienes ofrecidos en garantía.	X	X			X
▪ Certificados de ingresos del deudor y garante.	X	X	X	X	X
▪ Copia de los contratos de hipoteca o de prenda, constituidos a favor de la Cooperativa.	X	X			X
▪ Copia de los certificados de los registradores mercantiles y de la propiedad, sobre prendas e hipotecas.	X	X			X
<b>3. INSPECCIÓN E INFORMACIÓN FINANCIERA</b>					
▪ Reporte de visitas.	X	X	X	X	X
▪ Estado de situación personal (ingresos y gastos) del deudor y garante, preparado por el Asesor de negocios de Crédito.	X	X	X	X	X
▪ Ficha Evaluación Socioeconómica /Informes de crédito (análisis de las 5 C's).	X	X			X
▪ Flujos o proyecciones preparados por el asesor de negocios.	X	X			X
<b>4. ANÁLISIS y RESOLUCIÓN</b>					
▪ Ficha Evaluación Socioeconómica /Informes de crédito (análisis de las 5 C's).	X	X			X
▪ Negociaciones.	X	X	X	X	X
<b>5. SEGUIMIENTO Y COBRANZA</b>					
▪ Reporte de visitas	X	X	X	X	X
▪ Notificaciones y cartas	X	X	X	X	X
<b>6. CRÉDITOS CANCELADOS</b>					
▪ Hoja de reporte de cancelación	X	X	X	X	X

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.  
Elaborado: Autora

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado entre otros.

Las decisiones que los administradores toman en relación con los recursos, capacidades y aptitudes centrales tienen una influencia significativa sobre las posibilidades de una empresa para desarrollar ventajas competitivas y obtener rendimientos superiores al promedio. Para nuestro estudio utilizaremos el estudio de clientes internos y externos de la cooperativa, detalle que a continuación se presenta:

**Tabla 1 11.-** Clientes Internos

Stakeholders/Clientes	Demandas
Asamblea General	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes claros y oportunos.</li><li>• Excedentes (Resultados – Crecimiento).</li><li>• Credibilidad.</li><li>• Cumplimiento de planes y metas.</li><li>• Cumplimiento de resoluciones de Asamblea.</li></ul>
Consejos Directivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento de planes y metas.</li><li>• Cumplimiento de manuales, estatutos y normativa interna.</li><li>• Cumplimiento de resoluciones de Consejos.</li><li>• Revisión y control de la gestión institucional.</li><li>• Información transparente y oportuna.</li><li>• Compromiso institucional.</li></ul>
Funcionarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación y actualización según sus funciones.</li><li>• Estabilidad laboral.</li><li>• Remuneración justa.</li><li>• Ambiente laboral adecuado.</li><li>• Desarrollo de carrera profesional.</li></ul>

Tomado de: COAC Fernando Daquilema

## Análisis Externo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema es una entidad que realiza sus actividades con la participación de diversos actores que se dividen en dos grupos: internos y externos. A continuación se los presenta con sus diferentes demandas hacia la Cooperativa.

**Tabla 1 12.-** Clientes Externos

STAKEHOLDERS / CLIENTES	DEMANDAS
Socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención rápida y eficiente.</li> <li>• Seguridad frente a sus ahorros</li> <li>• Servicios oportunos, confiables y de alta calidad.</li> <li>• Agilidad y oportunidad en los procesos</li> <li>• Información y comunicación clara, completa y transparente</li> </ul>
Grupos Asociativos (Gremios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y asistencia técnica</li> <li>• Convenios de cooperación financiera</li> <li>• Auspicios en eventos realizados.</li> </ul>
Entidades de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de leyes y reglamentos.</li> <li>• Entrega de información y comunicación oportuna, clara y fidedigna.</li> <li>• Sostenibilidad del negocio.</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones.</li> </ul>
Entidades Religiosas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar testimonio de Fe.</li> <li>• Auspicios de la COAC en actividades de la iglesia.</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos oportunos de facturas y obligaciones.</li> <li>• Uso de servicios adicionales.</li> </ul>
Gobierno Nacional, Local y ONGs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de obligaciones.</li> <li>• Incremento en los ingresos.</li> <li>• Fomento del Desarrollo Local.</li> <li>• Canalización de beneficios.</li> </ul>

Tomado de: COAC Fernando Daquilema

## Diagnóstico F.O.D.A.

El Diagnóstico F.O.D.A. de la Cooperativa Fernando Daquilema, se lo realizó a partir del análisis de fortalezas y debilidades en cuatro dimensiones que son:

**Tabla 1 13.- Análisis de Fortalezas y Debilidades**

Dimensión Productos - Mercado	
Fortalezas priorizadas	Debilidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros Costos en ahorros</li> <li>• Otros Costos en crédito.</li> <li>• Diversidad de productos de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de Servicio individual / Asesoría al socio.</li> <li>• Diferenciación de los productos según segmentos de mercado.</li> <li>• Participación en el mercado de ahorristas.</li> <li>• Seguro de desgravamen y otros servicios</li> </ul>
Dimensión Financiera	
Fortalezas priorizadas	Debilidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spread (Margen Financiero)</li> <li>• Crecimiento del activo y del pasivo.</li> <li>• Eficiencia en el manejo de tesorería (Cash Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la Cartera (Nivel de la cartera en riesgo)</li> <li>• Porcentaje de Activos improductivos</li> <li>• Crecimiento de las Captaciones</li> <li>• Nivel de Patrimonio y cumplimiento de requerimientos</li> <li>• Nivel y evolución de la liquidación</li> </ul>
Dimensión Organización, Procesos y Tecnología	
Fortalezas priorizadas	Debilidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema informático y comunicación adecuados al tamaño y necesidades de la Cooperativa.</li> <li>• Procesos de decisión oportunos.</li> <li>• Equipo informático actualizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización general de la cooperativa.</li> <li>• Manual de Procesos: disponibilidad, conocimiento y uso</li> <li>• Gestión de la información: reportes y uso. Sistema de Información Gerencial</li> <li>• Sistematización y socialización de normas y reglamentos</li> <li>• Planificación general: estratégica, operativa, financiera</li> </ul>

Tomado de: COAC Fernando Daquilema

## Lineamientos Estratégicos

Tabla 1 14.- Análisis de FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia se segmentos atractivos</li> <li>Potencialidad de nuevos mercados</li> <li>Fondeo Externo</li> <li>Presencia de organismos de Cooperación</li> <li>Sistema de pagos interbancarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia en el mercado financiero</li> <li>Potencialidad del mercado actual.</li> <li>Sistemas de Comunicaciones.</li> <li>Desastres naturales.</li> <li>Condición socio-económica, jurídica y política del país</li> <li>Capacidad de ahorro de nuestros socios</li> <li>Tendencia a la baja de tasas de interés y/o eliminación de las comisiones</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad de productos de crédito.</li> <li>Crecimiento del activo y del pasivo de la institución</li> <li>Nivel de provisiones de cartera</li> <li>Procesos de decisión oportunos</li> <li>Gestión de la información: reportes, uso. Sistema de información gerencial.</li> <li>Equipamiento institucional (Infraestructura)</li> <li>Atención individual / Asesoría a socios</li> <li>Posicionamiento y prestigio de la cooperativa</li> </ul>	APROVECHAR	ENFRENTAR
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciación de productos según segmentos</li> <li>Calidad de la Cartera (Nivel de la cartera en riesgo)</li> <li>Porcentaje de activos improductivos</li> <li>Crecimiento de las captaciones.</li> <li>Nivel de patrimonio y cumplimiento de requerimientos.</li> <li>Nivel y evolución de la liquidez</li> <li>Manual de procesos: disponibilidad, conocimiento y uso.</li> <li>Organización general de la Cooperativa.</li> <li>Sistema informático y comunicaciones.</li> <li>Manual de Funciones: Calidad de descripción de funciones; conocimiento y uso</li> </ul>	MEJORAR	PREVENIR / EVITAR

Fuente: COAC Fernando Daquilema

Elaborado: Betty Minta

## CAPÍTULO II

### 2. AUDITORÍA

#### 2.1. Antecedentes

“La auditoría ha existido desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que existían relaciones económicas complejas. Desde tiempos medievales hasta la revolución industrial el auditor se limitaba a hacer revisión de cuentas por compra-venta, cobros y pagos, con el objeto de descubrir operaciones fraudulentas y poder delimitar responsabilidad.”<sup>2</sup>

“En una empresa grande existen varios departamentos y empleados responsables de la variedad de sus actividades. Al comienzo del siglo XX la auditoría estaba concebida principalmente como una actividad protectora, siendo su fin primordial descubrir y evitar fraudes. En los últimos decenios, la auditoría ha evolucionado hacia un asesoramiento de la dirección general de las empresas, prestando servicios de asesoría, estudios de investigación administrativos e industriales y organizacionales de sociedades.

La diferencia entre su comienzo y la auditoría hoy, reside en la mente del auditor. Antes, el auditor concentraba su esfuerzo en la verificación y protección; ahora, su examen está enfocado de modo que tenga todas las actividades del negocio.

Para evitar todo tipo de fraude en las cuentas, era necesaria una correcta inspección de las cuentas por parte de personas especializadas y ajenas al proceso, que garantizaran los resultados sin sumarse o participar en el desfalco.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>

<sup>3</sup> ABAD, Jaime Mainou, Enciclopedia de la Auditoría, Ediciones 2008, Océano Grupo Editorial, Pág. 7,15 y 16

### **2.1.1. Definiciones de Auditoría**

*“El vocablo auditoría es el sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencia sobre informaciones, registros, procesos, etc.”<sup>4</sup>*

*“La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo, con las evidencias que dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.”<sup>5</sup>*

Tomando en cuenta los criterios anteriores se puede decir que:

La auditoría es un examen objetivo sistemático y profesional de los estados financieros de una entidad con posterioridad a su ejecución para determinar la razonabilidad de los estados financieros y si dichos informes son elaborados observando los principios de contabilidad generalmente aceptados apoyando la toma de decisiones.

### **2.1.2. Definición de Gestión<sup>6</sup>**

Una auditoría operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de

---

<sup>4</sup> GUTIERRES, Alberto de la Peña, Auditoría un enfoque Práctico, Editorial Clara de la Fuente Rojo 2008, Pág. 5

<sup>5</sup> “Reports of the Committee on Basis Concepts” de Auditing Concepts Committee, en Accounting Review. Volumen 47. Suplemento 1972, pag.18

<sup>6</sup> “MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión, Editorial Luz de América, Quito-Ecuador 2001, Pág. 15-16

decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

### **2.1.3. Definiciones de Auditoría de Gestión<sup>7</sup>**

*“Aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoya con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño.”*

### **2.1.4. Importancia de la auditoría de gestión<sup>8</sup>**

Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general a través de un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5 es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un período.

### **2.1.5. Características de la auditoría<sup>9</sup>**

La auditoría de gestión tiene un alcance muy limitado en cuanto al período examinado. Los auditores sugieren un trimestre, salvo que evalúe programas cuya efectividad debe ser por medida en el tiempo planificado. Al ser un examen para promover mejoras al futuro no le interesa mucho la visión retrospectiva.

---

<sup>7</sup> Milton K. Maldonado E. Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2001, Editorial Luz de América, Pág. 15

<sup>8</sup> “MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión, Editorial Luz de América, Quito-Ecuador 2001, Pág. 20-21

<sup>9</sup> “MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión, Editorial Luz de América, Quito-Ecuador 2001, Pág. 22

### **2.1.6. Alcance de la auditoría de gestión<sup>10</sup>**

La auditoría de gestión examina de forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes.
- Verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de procedimiento establecido.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendiendo como rendimiento efectivo, al costo mínimo posible sin desperdicio; la eficacia en el logro de los objetivos y metas, con relación a los resultados obtenidos.

### **2.1.7. Tipos de Auditoría<sup>11</sup>**

1. Auditoría fiscal.
2. Auditoría contable (de estados financieros)
3. Auditoría interna.
4. Auditoría externa.
5. Auditoría operacional.
6. Auditoría administrativa.
7. Auditoría integral.
8. Auditoría gubernamental

---

<sup>10</sup> O. RAY, Whittington, CIA, CMA, CPA, Principios de Auditoria, Décimo Cuarta Edición, Pág. 129

<sup>11</sup>MANTILLA B., Samuel A., Auditoría Financiera de PYMES, Primera Edición Editorial Ecoe Ediciones - Colombia; 2008. Pág. 12.

### 2.1.8. Comparación de la Auditoría Financiera con la Auditoría de Gestión.<sup>12</sup>

Tabla 2 1. COMPARACIÓN DE LA AUDITORÍA FINANCIERA CON LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
<b>Propósito</b>	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, eficacia, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad y el cumplimiento de las normas éticas por el personal.
<b>Alcance</b>	Las operaciones financieras	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.
<b>Orientación</b>	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.
<b>Medición</b>	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Aplicación de los principios de administración.
<b>Método</b>	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del auditor.
<b>Técnicas</b>	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del Contador Público.

<sup>12</sup>MANTILLA B., Samuel A., Auditoría Financiera de PYMES, Primera Edición Editorial Ecoe Ediciones - Colombia; 2008. Pág. 14:22.

<b>Interés</b>	Los accionistas, el directorio, los funcionarios financieros, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales.	La gerencia y accionistas.
<b>Enfoque</b>	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía y ética.
<b>Informe de auditoría</b>	Contiene el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
<b>Conclusiones del Auditor</b>	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
<b>Recomendación del auditor</b>	Se refiere a mejoras en el sistema financiero, control interno y presentación de estados financieros.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
<b>Frecuencia</b>	Regular, preferiblemente anual.	Cuando se considere necesario
<b>Importancia</b>	Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.	Necesaria para lograr y mantener una buena administración gerencial.

### **2.1.9. Metodología de la Auditoría<sup>13</sup>**

Si suponemos que se trata de auditores externos sin un conocimiento detallado de la entidad auditada y sin que sus ejecutivos manifiesten preferencia alguna para que el examen recaiga en un determinado subsistema de la organización, la metodología que usaremos para examinar la entidad será.

**Etapas Preliminares:** Conocimiento previo de la empresa.

**Etapas de Estudio General:** Definir las áreas críticas, para así llegar a establecer las causas últimas de los problemas. Se debe poner hincapié en los sistemas de control internos administrativos y de gestión de cada área.

**Etapas de Estudio Específico:** Se puede establecer la relación entre los problemas visibles y potenciales y las causas que en verdad lo originaron.

El auditor debe generar un modelo de control. Con el material ordenado se procede aún análisis del problema, con el fin de formular los juicios que conduzcan al diagnóstico real de la situación y también a un pronóstico.

**Etapas de Comunicación de Resultados:** Es un informe que proporciona una opinión meditada, experta e independiente en relación a la materia sometida a examen, con su evidencia correspondiente. La estructura del informe debe contener:

- Objetivo de la auditoría;
- Metodología;
- Alcance del trabajo;
- Diagnóstico;
- Conclusiones; y,
- Recomendaciones.

---

<sup>13</sup>SOTOMAYOR, Alfonso Amador; Auditoría Administrativa, MC Graw-Hill Interamericana Editores S.A. Año 2008.

**Etapas de Seguimiento:** El auditor debe ver que las debilidades han sido solucionadas. Si el auditor es de la empresa, se salta esta etapa.

## **2.2. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)<sup>14</sup>**

Las N.A.G.A.S., tiene su origen en los Boletines (Statement Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicha auditoría, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características.

### **2.2.1. Normas Generales o Personales**

**Entrenamiento y Capacidad Profesional:** La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor.

**Independencia:** En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio.

**Cuidado y Esmero Profesional:** Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la Auditoría y en la preparación del informe.

### **2.2.2. Normas de Ejecución del Trabajo**

**Planeamiento y Supervisión:** La Auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor si los hay, debe ser debidamente supervisado.

---

<sup>14</sup>ARENS, Albín A, Auditoría: Un Enfoque Integral, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall- México; 1996. Pág. #37

**Estudio y Evaluación del Control Interno:** El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confiabilidad de la información.

**Evidencia Suficiente y Competente:** El auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente que permita sustentar de forma objetiva su opinión en el dictamen o informe.

### **2.2.3. Normas de Preparación del Informe**

**Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:** El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

**Consistencia:** Este principio se refiere tanto a la consistencia en la aplicación de criterios contables de valuación de partidas y demás criterios (capitalización o no capitalización de desembolsos relacionados con activos fijos; tratamiento contable de los planes de pensiones a persona, tratamiento de mejoras de arrendamientos, etc.).

**Revelación Suficiente:** Establece que todo estado financiero debe tener la información necesaria y presentada en forma comprensible de tal manera que se pueda conocer claramente la situación financiera y los resultados de sus operaciones.

#### **Opinión del Auditor**

- Opinión Limpia o Sin Salvedades
- Opinión con Salvedades o Calificada
- Opinión Adversa o Negativa
- Abstención de Opinión”

### 2.3. CONTROL INTERNO<sup>15</sup>

Es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable en las siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

El control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de los objetivos.

**MÉTODO COSO.-** El denominado también "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.<sup>16</sup>

#### Elementos del Control Interno<sup>17</sup>

El control Interno C.O.S.O consta de cinco componentes relacionados con los procesos administrativos, los cuales se clasifican en:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión, seguimiento o monitoreo

---

<sup>15</sup> ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo, Control interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis de coso I y II, Segunda Edición, Eco e Ediciones Ltda. 2006, Pág. 25

<sup>16</sup><http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>

<sup>17</sup>CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, 1ra Ed., Editorial Nomos, Bogotá-Colombia, pág.14, 2002.

## 1. Ambiente de Control

Se establece como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influya en las actividades del personal con respecto al control de las actividades.

**Integridad y valores éticos.-** Establece pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades.

**Compromiso y competencia del personal.-** Se refiere a conocimientos y habilidades que debe poseer el personal.

**Delegación de Autoridad y Asignación de Funciones.-** Asignación de autoridad y responsabilidad para la ejecución de funciones en la entidad, lo que implica definir de forma clara los objetivos de la entidad de manera que las decisiones sean adoptadas por el personal apropiado.

**Estructura Organizativa.-** La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.

**Políticas y prácticas en materia de los recursos humanos.-** Son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento del personal competente, que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y lograr los objetivos.

## 2. Evaluación de Riesgo

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecten adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos que pueden incidir en el logro de los objetivos de la entidad.

### **3. Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas (que debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas por la alta dirección.

### **4. Información y Comunicación**

**Información.-** Así como es necesario que todos los agentes conozcan las funciones y responsabilidades que les corresponde desempeñar en la entidad, es fundamental que cuenten con la información completa y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones, hacia el mejor logro de sus objetivos.

**Comunicación.-** La comunicación es inherente a la información, las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y de control. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

### **5. Supervisión y Monitoreo**

Todo el proceso debe ser supervisado, incluyéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

## 2.4. MÉTODOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO<sup>18</sup>

Existen varios métodos para poder evaluar el control interno de una organización y esto se puede hacer a través de cuestionarios, descripciones narrativas y diagramas de flujo, según cada circunstancia se puede utilizar uno de ellos o a su vez una combinación de los mismos.

Los métodos más conocidos para evaluar el control interno son:

### 1. Método de Cuestionarios de Control interno

Conocido también como cuestionarios especiales, se basan en preguntas cerradas que requieren preguntas afirmativas o negativas (SI, NO). La aplicación de cuestionarios ayuda a determinar las áreas críticas de manera uniforme.

### 2. Método de Descripción (Narrativa)

Este método trabaja a través de preguntas abiertas que otorgan libertad al entrevistado para expresar todo lo que considere pertinente con respecto a la interrogante planteada, la descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones administrativas que intervienen, nunca se realizará de forma aislada.

### 3. Método de Diagrama de Flujo

Es la representación gráfica de un proceso o actividad dentro de la empresa, dando a conocer su estructura orgánica en cada área utilizando símbolos convencionales y explicaciones rápidas que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad. Este método permite identificar los puntos débiles

---

<sup>18</sup> <http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno2.shtml#metodos>

del control y a base de pruebas de cumplimiento determinar el nivel de confianza de los controles existentes.

## 2.5. TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS DE AUDITORÍA<sup>19</sup>

### Técnicas de Auditoría

El auditor emite un juicio de la empresa de una parte o en su totalidad, y estos juicios deben sustentarse en evidencias sustentables, en consecuencia, no es la técnica misma la importante, sino que como herramienta de investigación seria y confiable, sea aplicable a cada circunstancia en especial.

### Tipos de Técnicas

**Estudio general.-** Es el estudio y análisis de los aspectos generales del problema, situación ó empresa, que puedan ser significativos en su calidad de información para el auditor. Se concentrará mediante:

**El examen de la documentación:** Revisión de escrituras, actas de directorio, juntas o comités; manuales de organización, de descripción de cargos, de procedimientos; correspondencia relacionada con la organización y marcha del ente; organigramas; declaraciones de políticas y filosofía de administración, todo lo cual debe otorgar conocimiento del área o entidad examinada.

**Descripciones escritas:** Son las características del sistema o de una situación específica a evaluar, pueden ser explicaciones sobre las funciones de la empresa, procedimientos registros, formularios, archivos, recursos, etc.

---

<sup>19</sup> SOTOMAYOR, Alfonso Amador; Auditoría Administrativa, MC Graw-Hill Interamericana Editores S.A. Año 2008.

**Entrevista.-** Es recoger información formulando preguntas a los empleados relacionados con el problema. Entonces el auditor debe tener mucho tacto para plantear las preguntas y dar validez a las respuestas. Se deben planificar las entrevistas a efectuar, y así aprovechar más el tiempo.

**Confirmación.-** Es para tener la confirmación de las entidades ajenas a la organización respecto de ciertos temas que le interesen al auditor para que le ayuden a su trabajo. Por ello estas entidades deben ser independientes de la empresa, además la información que ellos emitan debe entregarse directamente al auditor.

**Observación.-** El auditor debe estar alerta ante cualquier situación que se produzca y todas las actividades que se llevan a cabo. La idea es ver que nada esté fuera de lo normal.

Es una técnica de aplicación muy general y su aporte no es muy concluyente, pues el auditor no la puede vincular a procedimientos específicos de verificación.

**Análisis.-** Se examina cuidadosamente la información recopilada. Se comprueba la calidad de la información y su relevancia ante los hechos advertidos en las etapas de investigación, para poder definir el o los problemas, precisar su significado y trascendencia, identificar sus causas y buscar las soluciones.

### **Procedimientos de Auditoría**

El auditor en general, no forma a su juicio de una sola técnica, sino que aplica muchas de ellas para un mismo hecho.

Se pueden formular programas generales y específicos, según el grado de detalle, los primeros se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos y técnicas a aplicar, los segundos son más detallados en la descripción de los

procedimientos y técnicas de la auditoría (procedimientos es el curso de acción y de las tareas a realizar).

### **Programa de Auditoría<sup>20</sup>**

Es planificar el trabajo general, además es una guía de las tareas del examen en forma precisa y orientada a hechos o áreas específicas, con explicación de lo que debe hacerse.

El programa de auditoría es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse y en qué oportunidad se aplicarán.

### **2.6. HALLAZGO DE AUDITORÍA<sup>21</sup>**

Los tributos del hallazgo son:

- 1. Condición.-** Es la situación actual encontrada por el Auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados.
  
- 2. Criterio.-** Es la norma con la cual el Auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.
  
- 3. Causa.-** Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por lo que no se cumplió el criterio o norma. La simple aseveración

---

<sup>20</sup> **MALDONADO**, Milton, Auditoría de gestión, Editorial Luz de América, Segunda edición, Ecuador, 2001.

<sup>21</sup> **SOTOMAYOR**, Alfonso Amador, Auditoría Administrativa, MC Graw Hill Interamericana de editores S.A. año 2008

en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió las normas es insuficiente para ser convincente al lector.

4. **Efecto.-** Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causado por el fracaso en el logro de las metas.

## 2.7. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Concluido el Trabajo de Campo, el Auditor tendrá como responsabilidad la confección del Informe de Auditoría como un producto final de este trabajo. El informe contendrá la opinión del Auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

El Informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando.

### **Redacción del Informe**

La redacción se efectuará en forma corriente a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

## 2.8. INDICADORES DE GESTIÓN<sup>22</sup>

“Expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y cualitativas de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el

---

<sup>22</sup> ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo, Análisis Financiero y de Gestión 2da Edición Bogotá, Eco e Ediciones 2006, Pág. 280,282-283

desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.”

Los indicadores de gestión cuyo diseño e implementación es responsabilidad de los administradores, para que el auditor evalúe la gestión en cuanto a las 3 “E” esto son, Eficiencia, Eficacia y Economía que se define a continuación:

**Eficiencia.-** Es la relación entre producción de bienes y servicios y otros resultados alcanzados por una empresa privada o del Estado a través de sus empresas, ministerios, secretarías, y los resultados utilizados o producidos para alcanzarlos. Es obtener más productos con menos recursos.

**Eficacia.-**Es el grado en que una entidad privada o pública, programa, proyecto, actividad o función consiguen los objetivos establecidos en las políticas de la organización o del gobierno según los casos, las metas operativas trazadas y otros logros o efectos previstos.

**Economía.-** Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiada, en el momento oportuno y al menor costo posible.

## **TIPOS DE INDICADORES**

### **1. Indicadores Cuantitativos y Cualitativos**

- *Indicadores Cuantitativos.-* Son valores que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.
- *Indicadores Cualitativos.-* Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, no son susceptibles de cuantificar, son más subjetivos.

## **2. Indicadores de Gestión Universal**

Conocidos y utilizados para medir la eficiencia, eficacia, las metas, objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional, se clasifican en: Indicadores Globales, Funcionales y Específicos

- a) *Indicadores Globales.*- Son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporcionan a los usuarios
  
- b) *Indicadores funcionales o particulares.*- Debe tenerse presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas, por lo tanto cada actividad o función debe ser medido de acuerdo a sus propias características.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Propuesta**

Auditoría de Gestión en el Departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ciudad Riobamba, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Agencia Matriz, Período Julio a Diciembre de 2010.

#### **3.1. Antecedentes de la Propuesta**

Con la finalidad de evitar la exposición al riesgo de la cartera de crédito, se propone realizar una evaluación de los factores que afectan e inciden en la morosidad del crédito y que pueden ocasionar iliquidez momentánea y decrecimiento de la rentabilidad financiera en la Cooperativa Fernando Daquilema.

A través de la Auditoria de Gestión se propone disminuir el riesgo que ocasiona la morosidad de la cartera, coadyuvando a que la administración cumpla con los objetivos propuestos y la institución cumpla con su misión.

Tomando en consideración, la propuesta resolvería en el Riesgo Crediticio, beneficiando a todos los socios que forman parte de la cooperativa “Fernando Daquilema” a su vez promoviendo el desarrollo económico social de la provincia y el país con una economía firme y solidaria.

## **3.2. Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

- ▲ Realizar una Auditoría de Gestión en el Departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, ciudad Riobamba, agencia Matriz, período julio a diciembre de 2010.

### **Objetivos Específicos**

- Evaluar la gestión del departamento de créditos en términos de eficiencia, eficacia, economía y ética.
- Identificar la existencia y la estructura del análisis estratégico situacional FODA de la cooperativa para determinar la gestión en el departamento de créditos.
- Detectar los factores que inciden para incrementar la cartera de morosidad.

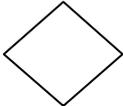
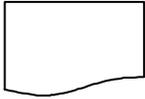
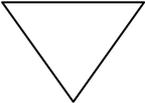
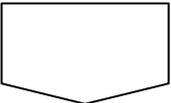
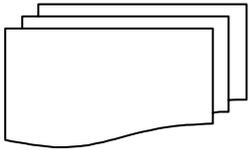
### 3.3. Desarrollo de la Propuesta

#### Marcas, Simbología y Siglas a utilizar

Tabla 3 1.- Marcas de Auditoría

<b>J &amp; M AUDITORES INDEPENDIENTES</b>		
<b>CLIENTE: COAC FERNANDO DAQUILEMA</b>		<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>
<b>MARCA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	
§	Cotejado con documento	
μ	Corrección realizada	
¶	Sumado verticalmente	
©	Confrontado correcto	
	Sumas verificadas	
∅	No reúne requisitos	
S	Totalizado	
●	Punto pendiente por aclarar.	
	Incluir en el informe	
	Partida presupuestal afectada	
	Verificado Físicamente	
≤	Documento que no cumple	
□	Documento original, escaneado	
ƒ	Falta de documentación	

**Tabla 3 2.-** Simbología de Flujo grama

	<b>PROCESO</b>
	<b>DECISIÓN</b>
	<b>DOCUMENTO</b>
	<b>ARCHIVO</b>
	<b>DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES</b>
	<b>CONECTOR</b>
	<b>INICIO O FIN</b>
	<b>MULTIDOCUMENTO</b>

**Tabla 3 3.-** Siglas a Utilizar en Auditoría

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>SIGLA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Ing. Víctor Albán	VA	Jefe de Equipo
2	Betty Jackeline Minta Minta	BJMM	Auditor Operativo
3	Auditoría Especial de Gestión	AE-G	
4	Programa Preliminar de Auditoría	PPA	
5	Programa Especifico de Auditoria	PEA	
6	Control Interno	CI	
7	Hoja de Hallazgos	HH	
8	Comunicaciones	CC	

## **FASE I**

### **3.3.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

La Planificación Preliminar como primera etapa del proceso de planificación, reúne el conocimiento acumulado del ente, la información adicional obtenida como consecuencia de un primer acercamiento a las actividades ocurridas en el período a auditar así como obtener un conocimiento en la definición de decisiones preliminares para la ejecución de la auditoría. La planificación preliminar está dirigida a la definición de las estrategias para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque del examen, con base a los estándares definidos en el contrato de servicios de auditoría.

## J& M AUDITORES INDEPENDIENTES

### CARTA DE CONVENIO

Riobamba, 01 de Agosto del 2011

Señor:

Ing. Pedro Khipo

**Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema**

Presente.-

La presente confirma el acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que se llevará a cabo para la Auditoría de Gestión. Las condiciones son las siguientes:

- **Período.-** Este convenio será por un período de 3 meses que iniciará el 01 de Agosto del 2011. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de (30) días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.
- **Obligaciones.-** Las obligaciones que incluyen son:
  - a) Aplicación de una Auditoría de Gestión.
  - b) Preparación y exposición del informe final que incluye conclusiones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.
- **Compensación.-** La compensación por los servicios prestados tendrá una tarifa de \$ 2,715.00 (dos mil setecientos quince con 00/100 de dólares), pagaderos y facturados mensualmente.

Adjunto una copia del convenio para su archivo. Favor de firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

Atentamente:

Ing. Víctor Albán  
Jefe de Equipo

Ing. Pedro Khipo  
Gerente General  
Aceptado y Aprobado

## **J & M AUDITORES INDEPENDIENTES**

### **Orden de Trabajo N°001-AG-001**

Riobamba, 01 de Agosto del 2011.

Ing. Víctor Albán

**Jefe de Equipo**

Presente.-

De mi consideración:

De acuerdo a la carta de convenio realizada con el Representante Legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Ing. Pedro Khipo para realizar la Auditoría de Gestión a la entidad antes mencionada, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo inicie dicha Auditoría por el período comprendido entre el 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010.

Se cumplirá con los siguientes objetivos:

- Evaluar el control interno.
- Establecer deficiencias y calificar los riesgos.
- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de Recursos Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Emitir el informe en el que constarán conclusiones y recomendaciones para aplicar cambios que beneficien a la Cooperativa.

La Auditoria de Gestión se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

1 Auditor – Jefe de Equipo – Ing. Betty Minta

1 Auditor Supervisor – Ing. Victor Albán

El plazo de entrega del borrador de informe con sus respaldos será entregado el 10 de noviembre de 2011.

Atentamente,  
Ing. Fernando Zaldumbide.  
Gerente General J&M Auditores Independientes

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE: CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	RESPN.	OBSERVACIÓN
<b>OBJETIVO GENERAL</b>					
1	Conocer los procesos de crédito, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema para determinar riesgos preliminares a fin de emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>					
1.	Tener una visión general del departamento de créditos.				
2.	Crear un ambiente de confianza con todos los funcionarios del Departamento de Créditos.				
3	Identificar la estructura organizacional, física y humano del Departamento de Créditos.				
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>					
1	Realizar un Plan de Auditoría.	PP1 1/5	02/08/2011	BJMM	
2	Realizar una visita previa al Departamento de Créditos.	PP2 1/1	04/08/2011	BJMM	

REALIZADO: BJMM	FECHA: 04/08/2011
REVISADO: VAC	FECHA: 10/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE: CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	RESPN.	OBSERVACIÓN
3	Aplicar entrevista al Gerente General, Jefe departamental y personal de Créditos.	PP3 1/7	05/08/2011	BJMM	
4	Solicitar la nómina del personal del departamento de créditos.	PP4 1/1	05/08/2011	BJMM	
5	Recabar información sobre el software que utiliza la Cooperativa para sus procesos crediticios.	PP5 1/1	08/08/2011	BJMM	
6	Requerir reportes sobre el seguimiento que se realiza a los cobro de créditos.	PP6 1/2	08/08/2011	BJMM	
7	Revisar notificaciones que se envían a los socios que se encuentran en mora.	PP7 1/2	08/08/2011	BJMM	
8	Revisar un informe de evaluación de créditos.	PP8 1/1	08/08/2011	BJMM	
9	Elaboración de encuestas para aplicar a los socios.	PP9 1/2			
10	Elaborar el informe preliminar.	PP10 1/6	08/08/2011	BJMM	

REALIZADO: BJMM	FECHA: 04/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 10/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA****PLAN DE AUDITORÍA****2010-12-31****1. INFORMACIÓN GENERAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema inicia sus actividades en el año 1989 como una Caja de Ahorro y Crédito denominado “Fondo Rotativo” y el 25 de julio del 2005 constituyéndose legalmente como Cooperativa de Ahorro y Crédito Limitada mediante Acuerdo Ministerial 00411 del Ministerio de Bienestar Social, e inscrita en el Registro General de Cooperativas.

**2. OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA****Institucionales**

- Generar un nuevo modelo de desarrollo económico bajo la estructura de una empresa social revolucionaria que basada en las experiencias económicas de los pueblos Puruhaes e indígenas, se cristalice y se forme un equilibrio entre la extrema riqueza y la extrema pobreza de los pueblos.
- Constituirse entre las cinco mejores cooperativas de Ahorro y Crédito del mercado financiero de los pueblos Indígenas del Ecuador y consolidar a esta entidad con servicios financieros alternativos de calidad total y adaptabilidad a su entorno.

**Estratégicos**

- Mejorar los ingresos económicos y combatir la pobreza de la población chimboracense.
- Fortalecer la estructura económica-financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

- Promover el desarrollo de las personas fortaleciendo proyectos innovadores en las diferentes áreas.
- Evitar la migración masiva de la gente.
- Mejorar la administración de cartera de créditos para disminuir la morosidad.
- Ofrecer servicios de calidad para todos los socios y usuarios de la cooperativa.

### **Específicos**

- Ampliar la cobertura de los servicios a todas las provincias del Ecuador.
- Implementar un Plan de capacitación adecuado a las necesidades institucionales.
- Fortalecer las áreas prioritarias definidas a nivel nacional.
- Establecer alianzas estratégicas que permitan el fortalecimiento institucional.
- Conseguir nuevas fuentes de financiamiento.
- Contar con sistemas integrados acorde a la nueva tecnología
- Contar con mecanismos eficientes para una mejor recuperación de la cartera.

### **3. REQUERIMIENTO DE AUDITORÍA**

- Un Informe que contenga conclusiones y recomendaciones.
- Carta Gerencia

### **4. FECHA DE INTERVENCIÓN**

Inicio Trabajo de Campo	2011-08-01
Finalización del Trabajo de Campo	2011-09-16
Elaboración del Borrador del Informe	2011-10-11
Emisión del Informe	2011-11-01

**5. PERSONAL ENCARGADO**

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Supervisor	Ing. Albán Víctor
Jefe de Equipo	Ing. Minta Betty

**6. DÍAS PRESUPUESTADOS**

En 90 días calendarios.

**7. RECURSOS NECESARIOS PARA EL EXAMEN**

**RECURSOS HUMANOS**

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>SUELDO</b>	<b>Nº DE HORAS</b>	<b>TOTAL</b>
Jefe de Equipo	Ing. Betty Minta	USD \$ 600.00	420h	USD 850.00
Supervisor	Ing. Víctor Albán	USD \$1,200.00	300 h	USD 1,100.00
<b>TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>				<b>USD \$ 1,950.00</b>

**RECURSOS MATERIALES**

180 P/T	\$ 12.61	
200 Papeles Bond	\$ 14.00	
2 Portaminas	\$ 10.00	
2 Lápices bicolor	\$ 1.50	
2 Juegos de Minas	\$ 1.00	
Impresiones	\$ 20.00	
2 CD'S	\$ 2.00	
<b>TOTAL RECURSOS MATERIALES</b>		<b>USD \$ 61.11</b>
35% Beneficio		<b>USD \$ 703.89</b>
<b>TOTAL COSTO DE AUDITORÍA</b>		<b>USD \$2,715.00</b>

## **8. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

### **8.1 Objetivos del Examen**

- a) Evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética con la que se manejan los recursos de una entidad.
  
- b) Evaluar la estructura de control interno y emitir sugerencias y recomendaciones a través de una carta a gerencia lo que permitirá que la entidad disminuya la cartera de morosidad y mejorar gestión del departamento de créditos.

### **8.2 Alcance de la Auditoría.**

El periodo a examinar comprende del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 periodo dentro del cual examinaremos los respectivos planes, programas, manuales, para determinar la extensión y oportunidad de la aplicación de las pruebas de auditoría que están previstas en los programas de trabajo para el departamento de créditos.

La auditoría de gestión examina de forma detallada cada aspecto operativo de la entidad por lo que debe considerarse el logro de los objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.

### **8.3 Metodología a utilizarse.**

- a. Entrevista con la máxima autoridad
- b. Entrevistas con los responsables del departamento de créditos.
- c. Aplicación de cuestionarios COSO en los tres niveles jerárquicos de la entidad.

- d. Aplicación de técnicas de auditoría que permitan determinar las posibles áreas críticas del departamento de crédito.
- e. Obtención de evidencia documentaria que sustente la opinión del auditor.
- f. Emitir el informe de auditoría respectivo.

## **9. COLABORACIÓN DEL CLIENTE**

La colaboración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema será coordinada con todo el personal de la entidad pero en especial con el personal del departamento de créditos.

## **10. OTROS ASPECTOS**

El archivo permanente es creado con nuestras visitas preliminares y este contiene toda la información básica, útil para la presente auditoria y para futuros trabajos. El informe se dirigirá a la Asamblea General y la Carta a Gerencia al Sr. Gerente de la cooperativa.

Ing. Albán Víctor  
.....  
**SUPERVISOR**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**

**CÉDULA NARRATIVA DE LA VISITA PREVIA**

**Período: 1 de julio de 2010 al 31 de diciembre del 2010.**

<p>Se realizó la visita el 03 de agosto de 2011, y se pudo observar que la mayoría del personal ingresa desde las 07:45 hasta las 08:05 am, el horario de atención al cliente es desde las 08:00 hasta las 18:00, con 1 hora y 30 minutos para el almuerzo de lunes a viernes y los sábados hasta las 14:00.</p>
<p>Se pudo observar que en el departamento de créditos laboran tres funcionarios o asesores de créditos los mismos que desde muy temprano dan atención a los socios ya sea con información o saliendo a las inspecciones con sus respectivos socios, mientras la oficinista de créditos se encarga de verificar la documentación de las carpetas para proceder a su archivo.</p>
<p>Para la entrega del crédito se pudo observar que una vez que el socio está informado, presenta la documentación solicitada por el asesor de crédito tal como copias de documentos personales, copia del pago de algún servicio básico, copia del RUC o de la declaración de impuestos acorde al caso que lo amerite proceden junto con el asesor de crédito a llenar la Ficha de Evaluación del Socio Económica, y se precede a la inspección y verificación de la documentación para evaluar la capacidad crediticia del socio a este procedimiento se lo conoce como la inspección para cotejar la información recabada en la ficha de evaluación y poder medir el patrimonio del cliente. Una vez verificado se procede a emitir una calificación por el asesor para proceder a su verificación, aprobación del jefe de créditos y posterior reembolso en la cuenta del socio entregándole su tabla de amortización.</p>

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>04/08/2011</b>
REVISADO: <b>VA</b>	FECHA: <b>10/08/2011</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

**Período: 1 de julio de 2010 al 31 de diciembre del 2010**

<b>Nombre del Entrevistado:</b> Pedro Antonio Khipo Pilco
<b>Cargo:</b> Gerente General.
<b>Día previsto:</b> 03 de agosto de 2010
<b>Hora solicitada:</b> 10:00 horas
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión que evaluará la eficiencia, eficacia, economía y ética en el Departamento de Créditos.
<b>1. ¿Qué productos y servicios ofrecen a sus socios?</b>
Entre los productos y servicios que ofrecemos a la Comunidad están:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorros a la Vista.</li> <li>• Microcréditos.</li> <li>• Depósitos a Plazo Fijo.</li> <li>• Pago del Bono de desarrollo Humano</li> <li>• Envío y pago de Money Gran</li> <li>• Pago de SOAT</li> <li>• Pago de Luz</li> <li>• Recargas</li> </ul>
<b>2. ¿Cuál es la actividad principal de la Cooperativa?</b>
La actividad principal de la Cooperativa para la cual fue creada es otorgar créditos a los sectores que por sus condiciones económicas no pueden acceder a créditos.
<b>3. ¿Qué tipos de créditos ofrece su Cooperativa?</b>
Microcréditos, Credi Mirak.
<b>4. ¿Se evalúa constantemente el nivel de colocación de cartera?</b>
Se evalúa cada mes, ya que en función de ellos se cancela el sueldo de los asesores de crédito.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 05/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 10/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

**Período: 1 de julio de 2010 al 31 de diciembre del 2010**

<b>5. ¿El software que se utiliza en la Cooperativa sirve para cumplir con los procesos?</b>
No, en ese aspecto tenemos complicaciones con el sistema pues como tenemos siete agencias y el sistema que actualmente tenemos no permite contar con la información en línea con todas las agencias pero todo eso está por terminar porque en este mes de octubre se marcará el inicio de la nueva cooperativa con un sistema que nos permitirá dar mejor servicio a nuestros socios razón de ser de la cooperativa.
<b>6. ¿Existe algún problema o preocupación dentro de la Cooperativa?</b>
Internamente no existe problema o preocupación alguna, así como tampoco externamente solo se puede decir que el incremento de la competencia nos hace cada vez comprometernos a ofrecer un mejor servicio cada día a la sociedad de la provincia y el país.
<b>7. ¿Se emplea la auditoría como un mecanismo de evaluación y se ha realizado en los últimos años?</b>
Si, se realiza cada año una Auditoría Financiera y se está pensando para el año 2012 incrementar el Área de Auditoría Interna.

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>05/08/2011</b>
REVISADO: <b>VA</b>	FECHA:

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**ENTREVISTA AL JEFE DEPARTAMENTAL**

**Período: 1 de julio de 2010 al 31 de diciembre del 2010**

<b>Nombre del Entrevistado:</b> Lic. Alberto Yánez
<b>Cargo:</b> Jefe de Crédito.
<b>Entrevistador:</b> Betty Minta M.
<b>Día previsto:</b> 03-08-2011
<b>Hora solicitada:</b> 15:30
<b>1. ¿Nivel de Instrucción?</b>
Superior – Licenciatura en Administración de Empresas.
<b>2. ¿Ha tenido alguna experiencia en alguna entidad financiera?</b>
Ya son 28 años que vengo laborando en diferentes entidades financieras pero en su mayoría en cooperativas.
<b>3. ¿Cómo ingresó a trabaja en la cooperativa?</b>
A un comienzo empecé como consultor externo pero a petición de gerencia y los consejos de administración me quedé apoyando a la entidad.
<b>4. ¿Existe un buen clima laboral?</b>
Si es un buen clima laboral no solo en la agencia sino en toda la entidad.
<b>5. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al área de sus funciones?</b>
Si hay capacitación que continuamente nos proporciona no solo a los jefes sino que a todos los funcionarios acorde a las necesidades de cada área.
<b>6. ¿La Cooperativa le brinda motivaciones o incentivos con el fin de cumplir con los objetivos institucionales?</b>
Sí.

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>05/08/2011</b>
REVISADO: <b>VA</b>	FECHA: <b>10/08/2011</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**

**ENTREVISTA A PERSONAL**

**Período: 1 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008**

<b>Nombre del Entrevistado:</b> Ernesto Samuel Asqui
<b>Cargo:</b> Asesor de Créditos
<b>Entrevistador:</b> Betty Minta M.
<b>Día previsto:</b> 05-08-2011
<b>Hora solicitada:</b> 14:30
<b>1. ¿Nivel de Instrucción?</b>
Ingeniero en Administración de Empresas
<b>2. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al área donde cumple sus funciones?</b>
Sí.
<b>3. ¿Cuál fue la última capacitación que recibió durante este año?</b>
Crédito y Cobranzas – Abril-Mayo 2011.
<b>4. ¿La Cooperativa le brinda motivaciones o incentivos con el fin de cumplir con los objetivos institucionales?</b>
Sí.
<b>5. ¿Considera que su salario está de acuerdo a las funciones que cumple?</b>
No.
<b>6. ¿Existe un buen clima laboral?</b>
Sí.
<b>7. ¿Cómo ingreso a trabajar en la Cooperativa?</b>
Por recomendación del Gerente General.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 05/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 10/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
ENTREVISTA A PERSONAL**

**Período: 1 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008**

<b>Nombre del Entrevistado:</b> Mario Patricio Ganán
<b>Cargo:</b> Asesor de Créditos
<b>Entrevistador:</b> Betty Minta M.
<b>Día previsto:</b> 05-08-2011
<b>Hora solicitada:</b> 14:30
<b>1. ¿Nivel de Instrucción?</b> Ingeniero Agrónomo
<b>2. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al área donde cumple sus funciones?</b> Sí.
<b>3. ¿Cuál fue la última capacitación que recibió durante este año?</b> Crédito y Cobranzas – Abril-Mayo 2011.
<b>4. ¿La Cooperativa le brinda motivaciones o incentivos con el fin de cumplir con los objetivos institucionales?</b> Sí.
<b>5. ¿Considera que su salario está de acuerdo a las funciones que cumple?</b> No.
<b>6. ¿Existe un buen clima laboral?</b> Sí.
<b>7. ¿Cómo ingreso a trabajar en la Cooperativa?</b> Por recomendación del Gerente General.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 05/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 10/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y PERSONAL.**

**Período: 1 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008**

<b>Nombre del Entrevistado:</b> Mercedes Congacha
<b>Cargo:</b> Asesora de Créditos
<b>Entrevistador:</b> Betty Minta M.
<b>Día previsto:</b> 05-08-2011
<b>Hora solicitada:</b> 16:30
<b>1.- ¿Nivel de Instrucción?</b> Superior, Licenciatura
<b>2. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al área donde cumple sus funciones?</b> Sí.
<b>3. ¿Cuál fue la última capacitación que recibió durante este año?</b> Crédito y Cobranzas – Abril-Mayo 2011
<b>4. ¿La Cooperativa le brinda motivaciones o incentivos con el fin de cumplir con los objetivos institucionales?</b> Sí.
<b>5. ¿Considera que su salario está de acuerdo a las funciones que cumple?</b> No.
<b>6. ¿Existe un buen clima laboral?</b> Sí.
<b>7. ¿Cómo ingreso a trabajar en la Cooperativa?</b> Ingrese a trabajar en la Cooperativa desde que se inició.

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>05/08/2011</b>
REVISADO: <b>VA</b>	FECHA: <b>10/08/2011</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**LISTADO DEL PERSONAL**  
**Período: 1 de julio de 2010 al 31 de diciembre del 2010**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**ROL DE PAGOS OFICINA MATRIZ - MES OCTUBRE 2010**

Nº	TRABAJADOR	CARGO	Nº DÍAS TR	SALARIO UNIFICADO	SUMA (H. SUP Y EXTRAS) + COMISIONES	TOTAL INGRESOS	FECHA DE INGRESO	NIVEL DE ESTUDIO	PROFESION
1	AGUAGALLO HIPO SEGUNDO SERAFIN	KULLKI MIRAK	30	240,00	178,30	418,30	01/09/2009	SECUNDARIA	
2	ASHQUI ASHQUI SAMUEL ERNESTO	ASESOR DE CREDITO	30	240,00	117,50	357,50	01/07/2010	SUPERIOR	ING. EMPRESAS
3	CONGACHA MULLO MARIA MERCEDES	INFORMACION	30	320,00	119,33	439,33	01/02/2011	SUPERIOR	LIC. CIENCIAS
4	GANAN GUAPI MARIO PATRICO	RECIBIDOR(A)/PAGADOR(A)	30	250,00	112,29	362,29	15/04/2009	SECUNDARIA	EGRESADO AGRONOMO
5	INGULLAY TOCTO CARLOS EMILIO	KULLKI MIRAK	30	240,00	82,00	322,00	20/07/2010	SECUNDARIA	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
6	JANETA JANETA EDGAR ALFREDO	RECIBIDOR(A)/PAGADOR(A)	30	240,00	50,00	290,00	15/01/2010	SECUNDARIA	BACHILLER EN CIENCIAS EXACTAS
7	JANETA JANETA WILSON ROMERO	RECIBIDOR(A)/PAGADOR(A)	30	250,00	159,48	409,48	01/07/2008	SECUNDARIA	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
8	KHIPO PILCO MARCO ANTONIO	MARKETING	30	545,00	216,86	761,86	01/08/2007	SUPERIOR	ING MARKETING
9	KHIPO PILCO PEDRO VICENTE	GERENTE GENERAL	30	900,00	363,78		01/06/2005	SUPERIOR	ING EMPRESAS
10	LEON CONDO JUAN	GUARDIA DE SEGURIDAD	30	240,00	176,50	416,50	01/06/2005	SECUNDARIA	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
11	MALAN MULLO MARCO VINICIO	SISTEMAS	30	400,00	354,17	754,17	15/04/2009	SUPERIOR	ING SISTEMAS
12	MANYA PAGUAY MARTHA CECILIA	RECIBIDOR(A)/PAGADOR(A)	30	240,00	124,00	364,00	01/06/2010	SUPERIOR	TECNOLOGA EN CIENCIAS DE LA SALUD
13	PAGUAY YAURIPOMA WILMER WILFRIDO	ASISTENTE SISTEMAS	30	240,00	79,50	319,50	01/01/2010	SUPERIOR	ING EN SISTEMAS
14	PILAMUNGA REA FANNY LUCIA	RECIBIDOR(A)/PAGADOR(A)	30	240,00	122,50	362,50	10/01/2010	SECUNDARIA	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
15	PILCO GUILCAREMA JOSE CARLOS	FINANCIERO	30	730,00	360,48		01/06/2005	SUPERIOR	ING. FINANZAS
16	SUCUY JANETA MARIA ALICIA	CONTADORA	30	545,00	221,86	766,86	01/06/2005	SECUNDARIA	BACHILLER EN CIENCIAS EXACTAS
17	TENELEMA PEREZ JUAN	CONSERJE	30	240,00	95,50	335,50	01/01/2010	SECUNDARIA	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
18	VALDEZ VALDEZ PEDRO	PLAN CESANTÍA	30	240,00	95,50	335,50	01/01/2010	SECUNDARIA	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
	<b>18</b>			<b>6.340,00</b>	<b>3.029,55</b>	<b>7.015,30</b>			

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>05/08/2011</b>
REVISADO: <b>VA</b>	FECHA: <b>10/08/2011</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
CÉDULA NARRATIVA DEL SOTWARE INFORMÁTICO DE LA ENTIDAD  
Período: 1 de julio de 2010 al 31 de diciembre del 2010**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema se ha venido manejando desde hace cuatro años con el Sistema de Administración Financiera para Cooperativas.
La empresa encargada de proveer el Sistema denominado SIA es la Empresa SYSTECOOP S.A., quienes realizaron la instalación hace cuatro años.
Actualmente quienes están a cargo de brindar asistencia técnica y asesoramiento son los encargados de la Administración del Sistema, área donde trabaja el Ing. Marco Vinicio Malán el que manifiesta que es un sistema que apoya en los procesos en un 70%, no es completo y da problemas en la información así como no es ágil y no permite tener la información en línea por lo que se ha realizado el respectivo estudio a fin de reemplazarlo por otro que supere el actual sistema en lo que respecta a la agilidad y rapidez para cumplir con los procesos siendo el FITCOOP con el nuevo sistema que se operará a partir del mes de octubre del presente año, ya que con este nuevo sistema que implica muchos cambios permitirá tener la información en línea para todas las agencias, mayor control e información real y oportuna para la toma de decisiones.
Está área está a cargo del mantenimiento y asistencia tanto en la matriz como en las agencias.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 08/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 10/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
CÉDULA NARRATIVA DE REPORTE QUE SE UTILIZA COMO  
SEGUIMIENTO AL COBRO DE CRÉDITOS.**

**Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

El Sr. Alberto Yáñez, Jefe de Cobranzas ha manifestado que se lleva un seguimiento mensual de los créditos tanto de la matriz como de las agencias a través de un reporte que se obtiene del sistema que utiliza la Cooperativa y está compuesto por:
• Usuario.
• N° de socio.
• Apellidos y Nombres.
• N° de crédito.
• N° de solicitud.
• N° de pagaré.
• Plazo.
• Registro de la notificación enviadas.
• Fecha de concesión.
• Fecha de vencimiento.
• Fecha de último pago.
• Montos concedidos.
• Monto actual.
• Monto vencido.
• Monto en riesgo.
• Interés generado por el préstamo.
• Valor por mora.
• Otros Valores. (valores de cobranza).

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>08/08/2011</b>
REVISADO: VA	FECHA: <b>10/08/2011</b>

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.

## REPORTE DE SEGUIMIENTO AL PAGO DE CREDITOS

N°	SOCIO	APELLIDOS Y NOMBRES	N° CREDITO	PLAZO	AMORT	FECHAS			MONTO				OTROS VALORES		
						CONCESIÓN	VENCIM.	ULT. PAGO	CONCEDIDO	ACTUAL	VENCIDO	NDI	INTERES	GESTION COBRANZA	TRAMITES JUDICIALES
1	3	HIPO MOROCHO MIGUEL	3	1	MENSUAL	20100716	20100816	20100816	300.00	300,00	300,00	-	4.16		
2	7	YAGUACHI JANETA JUAN	1	8	MENSUAL	20100403	20101203	20100903	500.00	250,00	62,50	187,50	20.16		
4	18	HUILCAREMA JANETA JUAN	1	15	MENSUAL	20091211	20110311	20100711	720.00	461,72	143,28	318,44	39.75		
5	25	VALDEZ ASHQUI FRANCISCO	1	6	MENSUAL	20100603	20101205	20100905	2500.00	1.666,68	416,66	1.250,02	129.25		
6	42	HUILCAREMA HUILCAREMA VICTOR MANU	1	40	MENSUAL	20091123	20130323	20100923	15000.00	11.625,00	375,00	11.250,00	696.21		
7	58	GUALAN ASHQUI JOSE ANTONIO	1	1	BIMENSUAL	20090509	20090717	20090717	1000.00	1.000,00	1.000,00	-	64.75		
8	65	MOROCHO PADILLA TOMASA	1	18	MENSUAL	20090818	20110225	20100525	2000.00	1.213,25	451,71	761,54	160.29		
9	76	PILATAXI TOABANDA LUIS FERNANDO	1	18	MENSUAL	20060801	20080122	20070527	3000.00	818,22	818,22	-	0.00		
10	118	YUMICEBA MOROCHO MARIANO	1	34	MENSUAL	20060308	20081221	20070630	5665.33	3.625,76	3.625,76	-	0.00		
11	121	AGUALSACA JANETA JOSE ANTONIO	2	36	MENSUAL	20070402	20100316	20070829	2595.00	2.306,68	2.306,68	-	0.00		
12	131	HIPO HIPO LUIS	1	24	MENSUAL	20091008	20111008	20100808	4000.00	2.500,06	333,32	2.166,74	454.99		
13	132	TENE PILCO RAMON	2	60	MENSUAL	20060518	20110421	20100824	2529.55	594,24	60,89	533,35	351.94		
14	166	MOROCHO PINGOS JUANA MARIA	1	80	MENSUAL	20061126	20130621	20061225	2806.12	2.806,12	1.613,22	1.192,90	0.00		
15	178	TENELEMA JANETA SEGUNDO MIGUEL	2	14	MENSUAL	20050914	20061114	20060214	1325.92	947,12	947,12	-	0.00		
16	212	ASHQUI ASHQUI EDITH MARLENE	2	12	MENSUAL	20100429	20110510	20100810	500.00	426,05	77,46	348,59	7.65		
17	215	JANETA VALDEZ SEGUNDO MANUEL	3	16	TRIMESTRAL	20061206	20101114	20070305	4497.38	4.497,38	4.216,20	281,18	188.38		
18	233	JANETA HIPO PEDRO	2	15	MENSUAL	20060524	20070816	20061219	1971.52	1.252,44	1.252,44	-	0.00		
19	279	TENE AGUAGALLO MARIANO	1	18	MENSUAL	20071108	20090508	20090108	3000.00	833,42	833,42	-	0.00		
20	306	TENELEMA AUQUILLA MANUEL	1	16	SEMANAL	20100608	20101003	20100808	1000.00	575,44	444,55	130,89	6.09		
21	327	PILATAXI ILLAPA JUAN LEONARDO	1	18	MENSUAL	20090622	20101222	20100522	2500.00	1.240,75	748,19	492,56	48.51		
22	335	MOROCHO GUAMAN MARCELO	3	2	MENSUAL	20061213	20070113	20070113	252.66	1,00	1,00	-	0.00		
23	336	MOROCHO GUAMAN SEGUNDO VICENTE	1	8	MENSUAL	20041016	20050613	20041215	1213.55	1.061,86	1.061,86	-	61.68		
24	341	LEMACHE VACACELA ANDRES	1	15	MENSUAL	20100119	20110419	20100819	2000.00	1.282,46	262,28	1.020,18	89.56		
25	350	MAYANCELA BU - AY JOSE	3	81	MENSUAL	20061219	20130813	20070318	4113.67	4.071,85	1.446,63	2.625,22	0.00		
26	382	GUALAN JANETA PEDRO PABLO	2	6	MENSUAL	20091211	20100611	20100311	317.00	216,21	216,21	-	9.16		
27	432	MOROCHO CRUZ ANTONIO	1	12	MENSUAL	20080405	20090405	20081105	1500.00	750,00	750,00	-	108.66		
28	460	PILCO MOROCHO HECTOR ERNESTO	1	15	MENSUAL	20050121	20060416	20050521	3000.00	2.400,00	2.400,00	-	321.97		
29	464	NIAMA GUIPACHA MARTHA NIEVES	1	18	MENSUAL	20090202	20100802	20100802	2000.00	111,13	111,13	-	339.26		
30	481	TASAMBAY JANETA MARIA	1	48	MENSUAL	20061113	20101113	20100513	3087.03	609,39	435,25	174,14	0.00		
31	486	VALDEZ LALBAY JOSE ANTONIO	1	24	MENSUAL	20061226	20081214	20070124	2449.73	2.449,73	2.449,73	-	0.00		
32	489	CU - ES CAYAMBE ISIDORO	3	54	MENSUAL	20061214	20110614	20081114	2072.88	1.228,52	882,74	345,78	35.18		
33	508	MOROCHO TIUPUL LORENZO	1	15	MENSUAL	20080307	20090607	20090107	1500.00	600,00	600,00	-	121.37		
34	513	PILCO JANETA JOSE ANTONIO	1	23	MENSUAL	20061228	20081116	20081116	3667.77	159,65	159,65	-	55.62		
35	518	HUILCAREMA JANETA MARIA SANDRA	1	6	MENSUAL	20091211	20100611	20100111	265.00	265,00	265,00	-	4.15		
36	521	CAYAMBE LEMA MARIA EUGENIA	1	10	MENSUAL	20100323	20110123	20100923	500.00	264,51	50,47	214,04	9.84		
37	525	CUJILEMA GUAMAN SEGUNDO SIMON	1	10	MENSUAL	20050516	20060312	20051013	1500.00	900,00	900,00	-	20.94		
38	557	CU - ES CAYAMBE MANUEL	3	2	MENSUAL	20061214	20070314	20070314	653.04	491,79	491,79	-	39.62		
39	559	PAGUAY GUAYANLEMA JORGE ALFREDO	1	6	MENSUAL	20100716	20110119	20100919	700.00	583,34	116,66	466,68	8.22		
40	562	VALDEZ TAZAMBAY MANUEL GONZALO	1	24	MENSUAL	20100304	20120315	20100915	4000.00	3.166,70	166,66	3.000,04	298.19		

REALIZADO: BJMM

FECHA: 08/08/2011

REVISADO:VA

FECHA: 10/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
CÉDULA DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL.**

**Período: 1 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008.**

**Fecha:** 08 de agosto del 2011

**Área:** Cobranzas.

**Tipo de documento:** Análisis de Documentos de Cobranzas

**Responsable:** Jefe de Cobranzas.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>PROPUESTA</b>
Notificaciones que se envían del Departamento de Créditos a los socios con créditos en mora.	A los socios que se encuentran en mora se envían dos notificaciones con los propios asesores del crédito, después de 15 días de no efectuado el pago y la segunda en 30 días, se envía una nueva notificación pero si luego de los 60 días concedidos no se acerca a cancelar se procede a notificar y dar paso con el trámite legal con el respaldo de un abogado.	Que se contrate personal para que no sea el asesor del crédito quien notifique a fin de que realicen un mejor seguimiento al pago de créditos, así como notificadores para la Cooperativa y se entregue directamente las notificaciones.  Mayor seguimiento con las notificaciones, pues de la muestra obtenida se puede observar que del 100% de cartera de morosidad solo el 40% se ha notificado.

<b>REALIZADO:</b> BJMM	<b>FECHA:</b> 04/08/2011
<b>REVISADO:</b> VA	<b>FECHA:</b> 10/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**NOTIFICACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS**

Notificación N.- 1.

**Señor**

**Socio Nº 145**

**JANETA VALDEZ SEGUNDO MANUEL**

**Presente.-**

De mi consideración:

En representación del Departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, me dirijo a usted, para informarle que su obligación de pago a la deuda que mantiene en nuestra Institución se encuentra en estado de **MORA**.

Por lo tanto le hago llegar esta citación para que se acerque al Departamento de Créditos a cancelar el valor adeudado.

Por la favorable acogida a esta misiva, anticipo mis agradecimientos.

Evite ser notificado, esta notificación tiene un costo.

Atentamente;

Departamento de Créditos  
COAC.FERNANDO DAQUILEMA.

**NOTA: SR. SOCIO EN CASO DE YA HABER CANCELADO LE SOLICITAMOS HACER CASO OMISO A ESTA NOTIFICACIÓN.**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**CÉDULA DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL**

**Período: 1 de julio de 2010 al 31 de diciembre del 2010**

**Fecha:** 08 de agosto del 2011

**Área:** Departamento de Créditos

**Tipo de documento:** Informe de Evaluación de Créditos

**Responsable:** Jefe y Asesores del Departamento de Créditos

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>PROPUESTA</b>
<p>Informe de la evaluación de créditos, elaborado por la Cooperativa contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carácter de pago.</li> <li>- Capacidad de pago.</li> <li>- Calificación de Central de Riesgos.</li> <li>- Experiencia crediticia.</li> <li>- Condiciones.</li> <li>- Evaluación final a través de la inspección física o evaluación de campo.</li> <li>- Informe y recomendación del oficial.</li> <li>- Informe de evaluación donde consta:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Informe del asesor de crédito.</li> <li>-Informe del Jefe de Crédito de aceptación o negación.</li> <li>-Resolución del Comité de Crédito.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Este documento se viene aplicando para el proceso de créditos desde hace cuatro años, el mismo que se realiza en hojas de cálculo de Excel, no se obtiene del sistema.</p> <p>Este informe es anexado en las Carpetas personales de cada socio, posterior a esto se realiza la reunión del Comité de Crédito donde se aprueba o se niega el Crédito.</p>	<p>Una vez que el asesor del crédito llena los datos del socio se debe proceder a la verificación o análisis cruzada con otro asesor para que verifique la veracidad de la información.</p>

**REALIZADO: BJMM**

**FECHA: 04/08/2011**

**REVISADO:**

**FECHA:**

**Determinación de la muestra**

$$n = \frac{N}{ME^2(N - 1) + 1}$$

**DONDE*****n*** = Muestra***N*** = Tamaño de la Población***ME*** = Margen de Error (0,05)

$$n = \frac{120}{0,05^2(120 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{120}{0,0025 (119) + 1}$$

$$n = \frac{120}{1.30}$$

$$n = 92,31$$

$$n = 92$$

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**ENCUESTA A LOS SOCIOS**

La Cooperativa buscar mejorar los servicios y productos que ofrece a la Comunidad, por lo que solicitamos muy comedidamente nos ayude contestando las siguientes preguntas.

Escala: 1 Muy deficiente 2 Deficiente. 3 Regular 4 Bueno 5 Muy bueno.

1.- ¿Califique la atención al cliente que le han brindado durante estos minutos?

1      2      3      4      5

2.- ¿Los trámites para la obtención de un crédito requieren de mucho tiempo?

(SI)                      (NO)

3.- ¿Cómo califica la atención del Departamento de Crédito?

1      2      3      4      5

4.- ¿La Cooperativa le informa correctamente de sus productos y servicios?

(SI)                      (NO)

5.- ¿Cuál considera usted que es el crédito más accesible?

<b>Producto</b>	
Microcrédito Individual	
Microcrédito Especial	
Credi Mirak I	
Credi Mirak II	
Microcrédito Grupal	
<b>Total</b>	

6.- ¿Está de acuerdo con los requisitos que le exigen para acceder a los créditos?

(SI)                      (NO)

7.- ¿Considera conveniente el tiempo que transcurre para la aprobación de los créditos?

(SI)                      (NO)

**Le agradecemos por su atención y colaboración**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**INFORME PRELIMINAR**

Riobamba, 20 de agosto de 2011

**Señor:**  
**Pedro Vicente Khipo**  
**Gerente General**  
**Presente.-**

De mi consideración:

Hemos realizado la visita previa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, analizando el departamento de Créditos a fin de determinar la eficacia, economía y eficiencia con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

**INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL.**

La Cooperativa no cuenta con un organigrama funcional para el desarrollo de actividades y no refleja un claro ordenamiento jerárquico.

La estructura orgánica funcional es un documento importante que señala el ordenamiento jerárquico donde se encuentra la organización, líneas de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación y supervisión para el cumplimiento de actividades.

Despreocupación de las autoridades para diseñar e implantar un documento tan importante dentro de la Cooperativa.

Al no contar con una estructura orgánica bien diseñada e implantada el desarrollo de actividades se encuentra en retroceso ya que no se conoce las responsabilidades, canales de comunicación y supervisión.

**Recomendación:****Al Gerente General**

El Gerente General junto con los jefes de cada área deberán diseñar e implantar la estructura orgánica funcional que contemple áreas importantes para el desarrollo de actividades entre las que se encuentra Recursos Humanos, Departamento Legal, Marketing y Publicidad logrando así eficacia, eficiencia y economía en la utilización de recursos y desarrollos de las actividades.

**INOBSERVANCIA DE LOS MANUALES EXISTENTES**

Los manuales de crédito son inobservados por los funcionarios del departamento de créditos al momento de otorgar un crédito.

Para mejorar la realización de actividades en el Departamento de Crédito es necesario que se cumpla con los manuales existentes.

La falta de control por parte del responsable del departamento de créditos en verificar su ejecución y cumplimiento en función de los manuales existentes.

La inobservancia de los manuales de crédito ha traído como consecuencia la maximización de riesgos al otorgar créditos sin un previo estudio del socio.

**Recomendación****Al Gerente General**

Se le recomienda coordinar con el jefe de créditos para que exista un control en el cumplimiento de los manuales de créditos existentes para poder disminuir los errores que pueden incrementar el riesgo de cartera.

## **INEXISTENCIA DE MANUALES DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

La entidad no cuenta con un manual de procedimientos para el reclutamiento y selección del personal.

Para mejorar la realización de actividades en los diferentes departamentos de la entidad es necesario mantener un documento legal en este caso el Manual de reclutamiento y selección personal.

Falta de preocupación de las autoridades para su elaboración y aplicación.

La falta de manuales para la selección de personal ha ocasionado el riesgo en el desarrollo de las actividades de la entidad de manera especial en el departamento de créditos siendo esta un área que requiere mayor conocimiento para la entrega de créditos.

### **Recomendación.**

#### **Al Gerente General**

Es necesario que la gerencia junto con la unidad de talento humano seleccione al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos para el desempeño del cargo así como los impedimentos legales y éticos. El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia.

## **EL PERSONAL AUDITADO NO CUENTA CON PERFILES PROFESIONALES.**

El personal del departamento de Créditos no cuenta con perfiles profesionales adecuados para desarrollar las actividades en su área para lo cual fueron contratados.

El Departamento de Talento Humano debe encargarse de la selección del personal con los perfiles profesionales adecuados en función del manual de selección y reclutamiento del personal, ya que el talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.

Se contrata personal por condiciones de parentesco, afinidad o compromiso con la gerencia.

Debido a que el personal del departamento de créditos no cuenta con perfiles profesionales existe incumplimiento de los objetivos planteados por la Cooperativa.

#### **Recomendación.**

##### **Al Gerente General.**

Se le recomienda que el jefe de talento humano deba seleccionar al personal en función del manual de reclutamiento y selección del personal que la entidad elabore para contratar personal idóneo para el cumplimiento de funciones. Así también se deberá revisar periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración para lo cual deberá contar con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de los puestos.

#### **INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN**

No existe un Plan de Capacitación a ser aplicado durante el año en la Cooperativa.

Se debe establecer un Plan de Capacitación para que el personal desarrolle sus conocimientos y por ende realice sus actividades en forma más eficiente.

El departamento de Talento Humano no cuenta con un plan de capacitación orientado a cada área o necesidades de la cooperativa o a los requerimientos de los funcionarios.

El personal del departamento de créditos debido a que no cuenta con un plan de capacitación continuo no se puede desarrollarse adecuadamente en el ejercicio de sus función por lo cual lo conlleva a cometer errores al momento de entregar los productos y servicios que ofrece la Cooperativa a sus socios.

### **Al Gerente General**

#### **Recomendación**

Solicitar al jefe del departamento de Talento Humano, elaborar y mantener un Plan de Capacitación anual de acuerdo a las actividades que realiza cada persona así como acorde a las modificaciones del entorno de la Cooperativa, los mismos que serán importantes para mejorar los procesos a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Particular que comunico a ustedes para los fines pertinentes.

Atentamente;

Ing. Betty Minta Minta

Jefe de Equipo de J & M Auditores Independientes.

## **FASE II**

### **3.3.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

Esta etapa consiste en determinar procedimientos para cumplir con las estrategias adoptadas en la planificación preliminar, que empieza en el nivel operativo hasta el nivel administrativo, esta fase involucra la elaboración de programas de auditoría, realización de pruebas y análisis de evidencias a fin de confirmar, calificar y evaluar los riesgos tanto inherentes como de control definiendo así el enfoque más adecuado de modo de acumular bases suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones, recomendaciones efectivas y debidamente respaldadas.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**  
**PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS**  
**1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	RESPN	OBSERVACIÓN
<b>OBJETIVO GENERAL</b>					
1	Evaluar los procesos de Crédito de la Cooperativa para determinar los puntos débiles y emitir recomendaciones.				
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>					
1.	Evaluación del Control Interno.		15/08/2011	BJMM	
2.	Analizar y determinar la información recopilada en la planificación preliminar.		15/08/2011	BJMM	
3.	Emitir un informe con las conclusiones y recomendaciones de los Componentes Auditados.		15/08/2011	BJMM	
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>					
1	Evaluar el control interno del departamento de créditos a través del método COSO.	CI1/21	15/08/2011	BJMM	
2	Realice un diagrama del proceso de créditos de la COAC.	PE2 1/2	16/08/2011	BJMM	

REALIZADO: BJMM	FECHA: 04/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 10/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**  
**PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS**  
**1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	RESPN	OBSERVACIÓN
3	<p>Seleccione una muestra de los créditos otorgados en agosto del 2010 y verifique el cumplimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Requisito de crédito.</li> <li>· Encaje.</li> <li>· Nivel de autorización.</li> </ul>	PE3 1/2	16/08/2011	BJMM	
4	Analizar el informe de evaluación de créditos.	PE4 1/2	17/08/2011	BJMM	
5	Verificar la cantidad de aprobaciones de crédito de un asesor durante el mes de noviembre del 2010.	PE5 1/3	19/08/2011	BJMM	
6	<p>Escoger aleatoriamente una muestra de créditos otorgados en el mes de octubre y verificar vía telefónica al socio deudor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tipo de crédito.</li> <li>· Garantías.</li> <li>· Monto de la deuda.</li> <li>· Tiempo de pago.</li> </ul>	PE6 1/1	19/08/2011	BJMM	
7	Analizar si el personal cumple con el perfil profesional de acuerdo al cargo que desempeña	PE7 1/3	22/08/2011	BJMM	

REALIZADO: BJMM

FECHA: 04/08/2011

REVISADO: VA

FECHA: 10/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**  
**PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS**  
**1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	RESPN	OBSERVACIÓN
8	Procesar la información de las entrevistas realizadas en el departamento de crédito.	PE8 1/3	23/08/2011	BJMM	
9	Tabulación de encuestas aplicadas a los socios.	PE9 1/4	29/08/2011	BJMM	
10	Aplice indicadores de gestión y financieros, con sus comentarios.	PE10 1/11	31/08/2011	BJMM	
11	Realice hojas de hallazgos de las áreas deficientes.	HH 1/19	12/10/2011	BJMM	

REALIZADO: BJMM	FECHA: 04/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 10/08/2011

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Integridad y Valores Éticos

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si la cooperativa establece valores éticos es decir, si mantiene una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?		0		0		0	En su planificación estratégica hace mención de los valores éticos y morales
2	¿Existen pronunciamientos relativos a los valores éticos?	1		1		1		
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?	1		1		1		
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	1		1		1		
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	1		1		1		
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>12</b>

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{15} = 80\% \text{ Confianza}$$

**Comentario:** La cooperativa a pesar de no tener un código de conducta, si practican valores éticos basados en principios propios de la cultura por ende su riesgo no es tan significativo, pero a pesar de todo se debe implementar un código de conducta el mismo que deberá ser socializado por todo el personal de la entidad ya que la integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los demás componentes del control interno.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Compromiso por la competencia profesional del personal.

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional, habilidad y conocimientos que se requieren en el Departamento de Créditos.

COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los conocimientos y habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?		0		0		0	Todos deben ser multifuncionales
2	¿La cooperativa se preocupa por su formación profesional?	1		1		1		
3	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	1		1		1		
4	¿Sus habilidades son valoradas en la entidad?	1		1		1		
5	¿Existe un plan de capacitación que favorezca la competencia profesional?		0		0		0	Se capacita cuando se requiera.
6	¿Se motiva al personal para mantener en la institución?	1		1		1		
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>12</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{12}{18} = 67\% \text{ Confianza}$$

**Comentario:** No siempre es bueno ser multifuncional, es necesario especificar los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 3/21

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Estructura Organizativa

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza en el departamento de créditos y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La estructura organizativa es apropiada?	1		1		1		
2	¿La estructura organizacional está adecuadamente difundida a toda la cooperativa?	1		1		1		
3	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?		0		0		0	Es un organigrama general.
4	¿El personal de créditos tiene capacidad de dirección y supervisión?		0		0	1		Falta mayor compromiso.
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>7</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{7}{12} = 58\% \text{ Confianza}$$

**Comentario:** La cooperativa presenta una estructura apropiada la cual es difundida pero no es un orgánico funcional en el cual indique claramente las funciones, responsabilidades y dependencias de los diferentes departamentos por lo que la máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos institucionales.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 4/21

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**MPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Asignación de Autoridad y Responsabilidad

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión.

<b>ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de trabajo y experiencia del personal?		0		0		0	Falta de un manual de funciones.
2	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con la función designada al personal de crédito?	1		1		1		
3	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1		1		
4	¿Existe delegación de funciones?	1		1		1		
5	¿Se identifica y obedece los niveles jerárquicos de cada departamento?	1		1		1		
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>12</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{12}{15} = 80\%$$

**Comentario:** En la entidad si existe delegación de funciones y se identifican y sujetan a los niveles jerárquicos pero no existe un manual de funciones en el que describa las practicas apropiadas para el desarrollo de las funciones que ofrezcan una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones, y requisitos regulatorios, no solo la exigencia de responsabilidad sino también para que los empleados puedan emprender acciones de manera expedita y eficaz.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Políticas y Prácticas del Talento Humano

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento del personal, que se mantengan y que sean competentes.

<b>POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b>								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen procedimientos claros para la selección del personal?		0		0		0	No existe un manual de reclutamiento y selección de personal.
2	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?		0		0		0	
3	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?		0		0		0	El puesto de trabajo se crea por un acuerdo con gerencia.
4	¿Tiene políticas y procedimientos para contratar?	1		1		1		
5	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	1		1		1		Se realiza solo entrevistas
6	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?		0		0		0	No porque es personal recomendado o conocido por gerencia
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		<b>6</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{6}{18} = 33\% \text{ Confianza}$$

**Comentario:** El riesgo es alto ya que el personal es lo más valioso que posee cualquier institución por lo que deber ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano, técnico y profesional.

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>15/08/2011</b>
REVISADO: <b>VA</b>	FECHA: <b>30/08/2011</b>

**CONSOLIDADO**

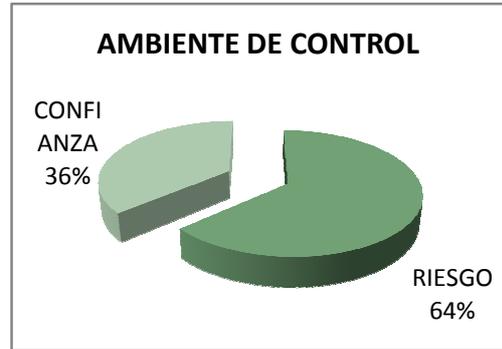
**CI 6/21**

**COMPONENTE:** Ambiente de control

Tabla 3 4.- Ambiente de Control

<b>ALCANCE</b>	<b>CONFIANZA</b>
Integridad y Valores Éticos	80%
Compromiso por la competencia profesional del personal	67%
Estructura Organizativa	58%
Asignación de Autoridad y Responsabilidad	80%
Políticas y Prácticas del Talento Humano	33%
<b>TOTAL</b>	<b>318%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>63,60%</b>

Gráfico 7.- Ambiente de Control



Fuente: Tabla 3 4.

**Confianza:** Medio 64%  
 Con relación al componente de evaluación del riesgo se puede determinar que no existe mayor riesgo pero tampoco una confianza total en la valoración del Ambiente de Control que es la Base del Control Interno.

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>5 % - 55 %</b>	<b>56 % - 75 %</b>	<b>76 % - 100 %</b>
<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA:31/10/2011

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgo

**ALCANCE:** Objetivos

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si el departamento de Créditos tiene definidos los objetivos previo a la valoración de riesgos para hacer posible el control.

OBJETIVOS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos del departamento de créditos son claros y conducen al establecimiento de metas?		0		0		0	No existen objetivos específicos para el departamento sino de manera institucional.
2	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios?		0		0		0	
3	¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas físicas (cantidad de colocaciones de cartera en un tiempo determinado)?	1		1		1		
4	¿La administración evalúa el desempeño del Departamento de Créditos con relación a la meta institucional?	1		1		1		
5	¿Cuándo los objetivos no están siendo cumplidos la administración toma debidas precauciones?	1		1		1		
	<b>TOTAL:</b>	<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>9</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{9}{15} = 60\% \text{ Confianza}$$

**Comentario:** En la entidad no se han definido los objetivos específicos para el departamento de créditos, sino que existen objetivos generales los mismos que no son bien difundidos al personal, por lo que puede existir desgestión en el departamento crediticio.

REALIZADO: <b>BJM</b>	FECHA: <b>15/08/2011</b>
REVISADO: VA	FECHA: <b>31/10/2011</b>

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgo

**ALCANCE:** Riesgos

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar los riesgos crediticios que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos que la administración debe centrar los riesgos en todos los niveles de la entidad.

RIESGOS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los riesgos crediticios identificados son discutidos abiertamente con el gerente?	1		1		1		
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		0		0		0	No se jerarquizan ya que todo es riesgo.
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	1		1		1		
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1		1		1		
5	¿Existe un plan de mitigación de riesgos continuo?		0		0		0	Se trata de mitigar los riesgos pero no son continuos.
	<b>TOTAL:</b>	<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>9</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{9}{15} = 60\% \text{ Confianza}$$

**Comentario:** El departamento de créditos tiene identificados los riesgos y se trata de mitigarlos pero no se los realiza de forma continua. La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación institucional. La administración identificará los riesgos y emprenderá medidas pertinentes para afrontar tales riesgos de manera permanente conforme lo requiera.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**ALCANCE:** Valoración del Riesgo

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados que permita clasificar en orden de prioridad.

<b>ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO</b>								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		1		Se toman acciones pero el control no es permanente.
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	1		1		1		
3	¿Para la interpretación del riesgo existe un proceso de valoración?	1		1		1		
4	¿Los riesgos identificados por la gerencia y funcionarios son considerados para integrar en el análisis de riesgos?	1		1			0	Parcialmente
<b>TOTAL:</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>11</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{11}{12} = 92\% \text{ Confianza}$$

**Comentario:** La entidad identifica los riesgos pero no se realiza un control permanente, incluso no se analiza la probabilidad de ocurrencia por lo que puede tener el riesgo de que en lo posterior puede considerarse factores de alto riesgo potencial que afecten no solo al departamento de créditos sino que a toda la cooperativa.

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>15/08/2011</b>
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

## CONSOLIDADO

CI 10/21

### COMPONENTE: Evaluación de Riesgo

Tabla 3 5 Evaluación de Riesgo

ALCANCE	CONFIANZA
Objetivos	60%
Riesgo	60%
Valoración de Riesgos	92%
<b>TOTAL</b>	<b>212%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>71%</b>

Gráfico 8 Evaluación de Riesgo



Tomado de: Tabla 3 5

#### Confianza: Media 71%

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema presenta un riesgo medio y el nivel de confianza también es medio por lo que la gerencia debe poner mayor control sobre este componente.

NIVEL DE CONFIANZA		
A M	B	
5 % - 55 %	56 % - 75 %	76 % - 100 %
B	M	A
NIVEL DE RIESGO		

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Actividades de Control

**ALCANCE:** Tipos de Actividades de Control

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Identificar controles preventivos, detectivos, controles computarizados y controles administrativos.

TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se ha definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?	1		1		1		Pero no son permanentes.
2	¿Son adecuadamente comprendidos los procedimientos de control, no solo en cuanto a la actividad en sí, sino en esencia por todo el personal?	1		1			0	
3	¿Algún funcionario tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/proceso?		0		0		0	No por eso se requiere que sean multifuncionales.
4	¿El acceso a los registros y documentación está protegido por mecanismos de seguridad y limitado al personal autorizado?	1		1		1		
5	Se realizan revisiones periódicas de la documentación física son la que reporta el sistema?	1		1		1		
	<b>TOTAL:</b>	<b>4</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>11</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{11}{15} = 73\% \text{ Confianza}$$

**Comentario:** Los procedimientos de control una vez identificados los riesgos no son permanentes, las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Actividades de Control

**ALCANCE:** Control sobre los sistemas de Información

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información tanto a controles generales como de aplicación.

CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Está controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a los ingresos y modificaciones de información?		0		0		0	El sistema no permite tener mayor control.
2	Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?	1		1		1		Existen claves individuales pero no son efectivas.
3	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurren?		0		0		0	Es un sistema que no permite tener mayor control.
4	¿El personal que maneja el sistema informático entiende todas las aplicaciones del mismo?	1		1		1		
5	¿Se limita el acceso a los módulos de acuerdo a sus respectivas responsabilidades?	1		1		1		
<b>TOTAL:</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>9</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{9}{15} = 60\%$$

**Comentario:** El sistema con el que operan no permite restringir las diversas opciones del programa, existen claves que son compartidas y no se puede tener control, por lo que se recomienda mejorar el sistema en caso de ser posible o a su vez realizar un estudio para la adquisición de un nuevo sistema, así como concientizar a que los funcionarios concienticen que las claves son individuales.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

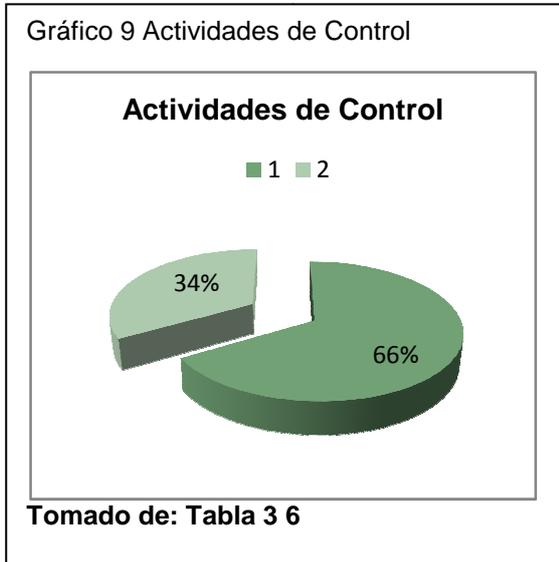
**CONSOLIDADO**

**COMPONENTE: Actividades de Control**

**CI 13/21**

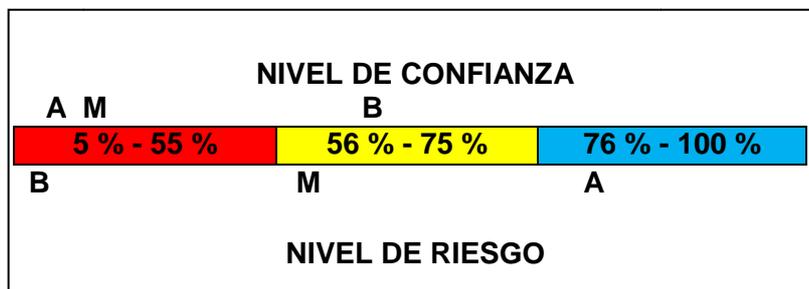
Tabla 3 6 Actividades de Control

ALCANCE	CONFIANZA
Tipos de Actividades de Control	73%
Control sobre los sistemas de Información	60%
<b>TOTAL</b>	<b>133%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>66,50%</b>



**Confianza:** Medio 67%

Con relación al componente de evaluación del riesgo se puede determinar que no existe mayor riesgo pero tampoco una confianza total de las operaciones que permiten evaluar el riesgo.



REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO:VA	FECHA:30/08/2011

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

**ALCANCE:** Información

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Capturar información pertinente relacionada con actividades tanto internas como externas del Departamento de Créditos.

<b>INFORMACIÓN</b>								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información interna y externa generada en el departamento de Créditos es remitida previamente a los niveles correspondientes?	1		1		1		
2	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles?	1		1		1		
3	¿Se puede confiar con la documentación soporte?	1		1		1		
4	¿El sistema de información es adecuado a las necesidades de información de la entidad?		0		0		0	No permite contar con la información al día
5	El sistema implementado admite actualizaciones?		0		0		0	Sistema que opera con módulos establecidos.
<b>TOTAL:</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>9</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{9}{15} = 60\% \text{ Confianza}$$

**Comentario:** El sistema con el que opera la entidad no permite tener mayor control ni permite realizar actualizaciones pero la información generada se la puede ir cotejando con la documentación soporte facilitando información interna y externa a la alta dirección para preparar los informes necesarios en relación con los objetivos establecidos.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

**ALCANCE:** Comunicación

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Apoyar la difusión y comunicación de los resultados de la gestión.

4.1. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los funcionarios de menor nivel pueden proponer cambios que mejoren el desempeño?	1		1		1		
2	¿Los datos que recibe el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		1		1		
3	¿La administración mantiene actualizado al directorio sobre el desempeño de la entidad?	1		1		1		
4	Se comunican los aspectos relevantes del control interno en la entidad?	1		1			0	Casi siempre se comunica primero a los responsables
5	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	1		1			0	Están en contacto con los niveles medios y altos.
<b>TOTAL:</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>3</b>		<b>13</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{13}{15} = 87\% \text{ Confianza}$$

**Comentario:** En cuanto a la comunicación no existe un riesgo elevado pero los comunicados que son emitidos por el personal operativo no siempre son tomados en consideración por lo que se corre el riesgo de que cuando ocurran eventos importantes no se pueda responder ante el riesgo en el futuro.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

## CONSOLIDADO

**CI 16/21**

### COMPONENTE: Información y Comunicación

Tabla 3 7 Información y Comunicación

ALCANCE	CONFIANZA
Información	60%
Comunicación	87%
<b>TOTAL</b>	<b>147%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>73,50%</b>

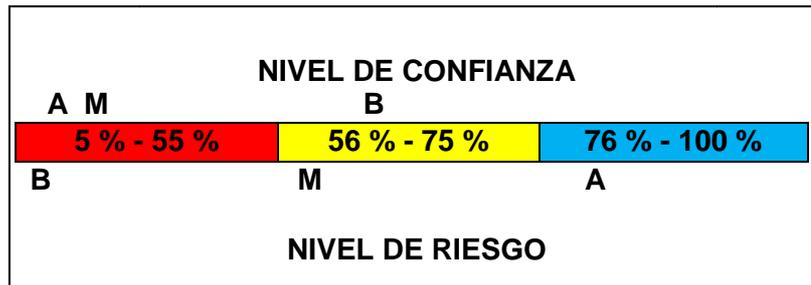
Gráfico 10 Información y Comunicación



**Tomado de: Tabla**

**Confianza:** Medio 74%

En cuanto a la Información y Comunicación la entidad presenta un riesgo medio y un nivel de confianza medio lo que nos indica que existe buenos niveles de comunicación los mismos que deberán ser mejorados en cada uno de los procesos.



REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**COMPONENTE:** Supervisión

**ALCANCE:** Supervisión

**FECHA:** 21-08-2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras en las operaciones de crédito.

<b>5. SUPERVISIÓN</b>								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERACIONAL		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe una rutina de seguimiento y evaluación del desempeño para determinar las mejoras y ajustes requeridos?		0		0		0	El desempeño depende de cada uno de los funcionarios pues está en función de su remuneración.
2	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias?	1		1		1		
3	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeñan?	1		1		1		
4	¿Se realizan verificaciones de registros con la existencia física de los documentos?		0		0		0	Cuando se requiere información para clientes externos.
5	¿Se compara la información generada internamente con otra preparada por entidades externas?	1		1			0	Se analiza en los niveles medios.
	<b>TOTAL:</b>	<b>3</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>8</b>

$$\frac{CT}{CP} = \frac{8}{15} = 53\% \text{ Confianza}$$

**Comentario:** La cooperativa no realiza el seguimiento al desempeño de los asesores de crédito ya que su remuneración es en función de la colocación y disminución de la cartera de morosidad, además que no se verifica de manera periódica con la documentación física con lo que presenta el sistema.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

**HOJA DE TRABAJO DE RESUMEN DE CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES DE CADA COMPONENTE**

**1. AMBIENTE DE CONTROL**

Tabla 3 8 Control Interno Consolidado

<b>ALCANCE</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Valores de Integridad y ética	La entidad no tiene un código de ética por escrito.	Elaborar un código de ética por escrito y dar a conocer a todo el personal.
Compromisos con la competencia	El personal debe ser multifuncional, la entidad no capacita a su personal de manera continua.	Realizar un plan de capacitación continua y delimitar a un cierto grupo para cada departamento.
Estructura organizacional	Existe un organigrama general en el que no identifican las funciones por lo que no hay mayor compromiso por parte del personal.	Elaborar un orgánico funcional en el que indiquen funciones, responsabilidades y dependencias jerárquicas
Asignación de autoridad y responsabilidad	Falta de un manual de funciones.	Elaborar un manual de funciones que ofrezcan una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones, y requisitos regulatorios.
Políticas y prácticas del Talento Humano	Falta de un manual de reclutamiento y selección de personal ya que el personal es seleccionado solo por compromiso.	El departamento de talento humano debe crear un manual en el que se base para el reclutamiento y selección del personal.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

## 2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Objetivos	No existen objetivos específicos para el departamento sino de manera institucional.	La gerencia debe especificar los objetivos de manera dar a conocer específica para cada departamento.
Riesgo	No se jerarquiza los riesgos pues todos son importantes por lo que se trata de mitigar pero no son continuos con la mitigación del riesgo.	Se debe jerarquizar para saber sobre cuales se deben tener mayor control para prevenir de manera permanente.
Valoración del Riesgo	La entidad analiza los riesgos pero no realiza un control permanente.	La gerencia debe designar a quien corresponda realizar control preventivo, concurrente y posterior de manera permanente.

## 3. ACTIVIDADES DE CONTROL

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Tipos de actividades de control	Falta mayor difusión de los procedimientos de control permanentes los mismos que deben ser difundidos.	Los controles deben ser permanentes comunicados a todo el personal para que puedan comunicar.
Control sobre los sistemas de información	El sistema no permite mayor control sobre el acceso de la información.	Aplicar mayor control restringiendo el acceso con claves para el desarrollo de ciertas funciones las mismas que no deben ser compartidas.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

#### 4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CI 20/21

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Información	El sistema de la entidad no permite contar con información oportuna, así como tampoco permite actualizar el sistema.	El sistema de información y comunicación debe estar constituido por métodos que permitan contar con información oportuna.
Comunicación	La comunicación no es directa entre todos los niveles de la entidad y a pesar de eso la alta dirección no siempre considera los comunicados emitidos por el nivel operativo.	La administración debe tomar atención a todos los comunicados emitidos por todo el personal.

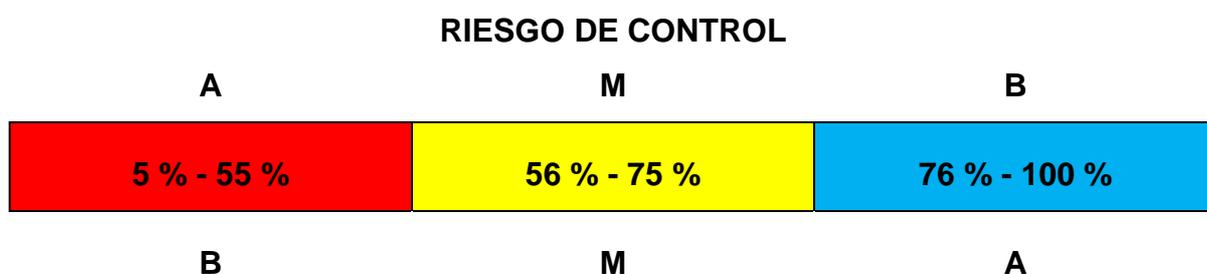
#### 5. SUPERVISIÓN

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Supervisión	Los controles no se los realiza de manera permanente pero las comparaciones de los reportes se los realiza mensualmente.	Los controles son eficientes cuando se los realiza de manera oportuna y se los compara con los respectivos reportes.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

## RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Calificación del Riesgo:



### NIVEL DE CONFIANZA

C.R. = Calificación del Riesgo

C.T = Calificación Total = 863

P.T. = Ponderación Total. = 1300

$$\frac{CT}{PT} = \frac{863}{1300} = 66,38\%$$

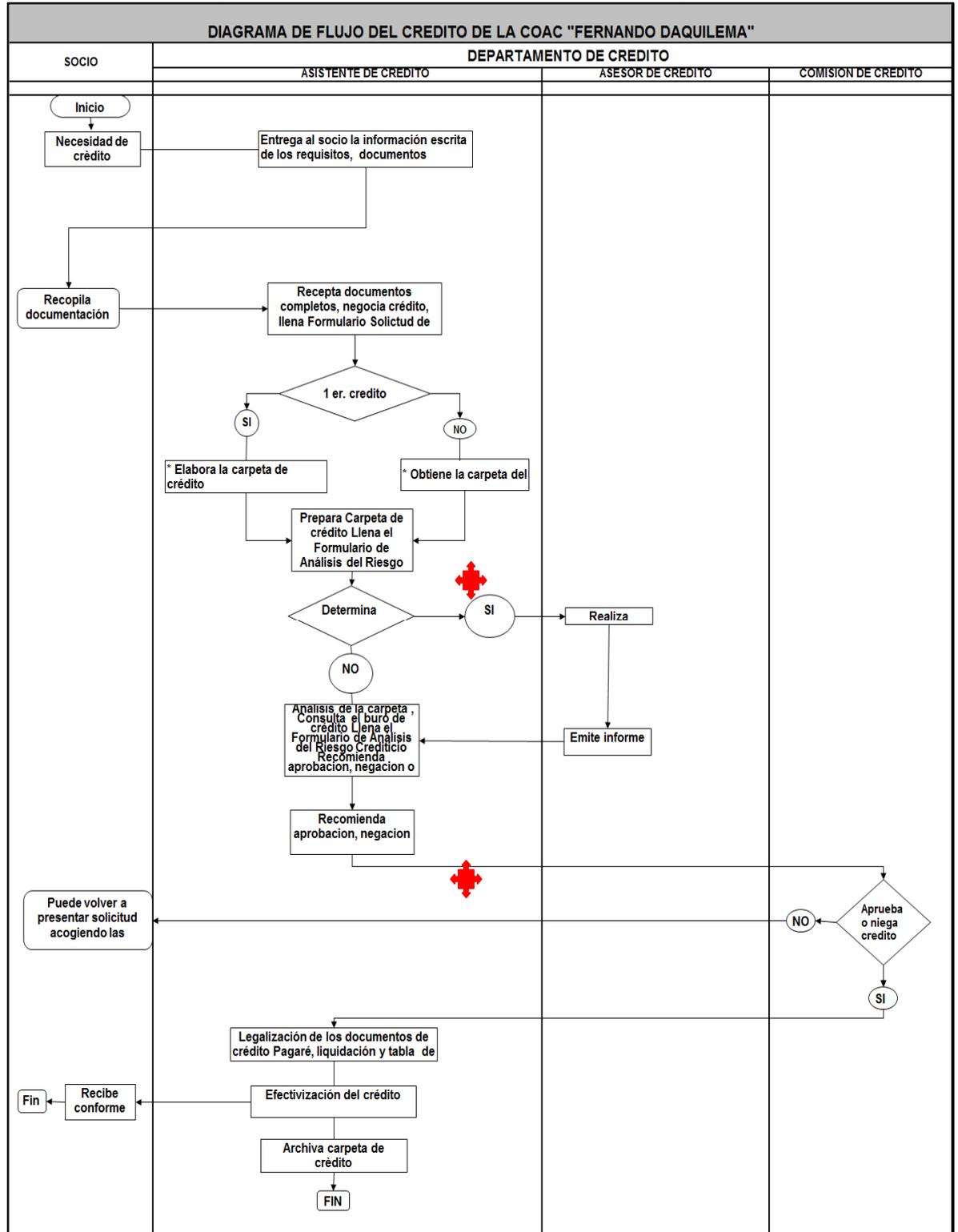
**Confianza = 66,38 %**

**Nivel de Confianza: MEDIO.**

REALIZADO: BJMM	FECHA: 15/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA DIAGRAMA DE PROCESO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS 01 de Julio de 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Figura 2 Flujo de Créditos

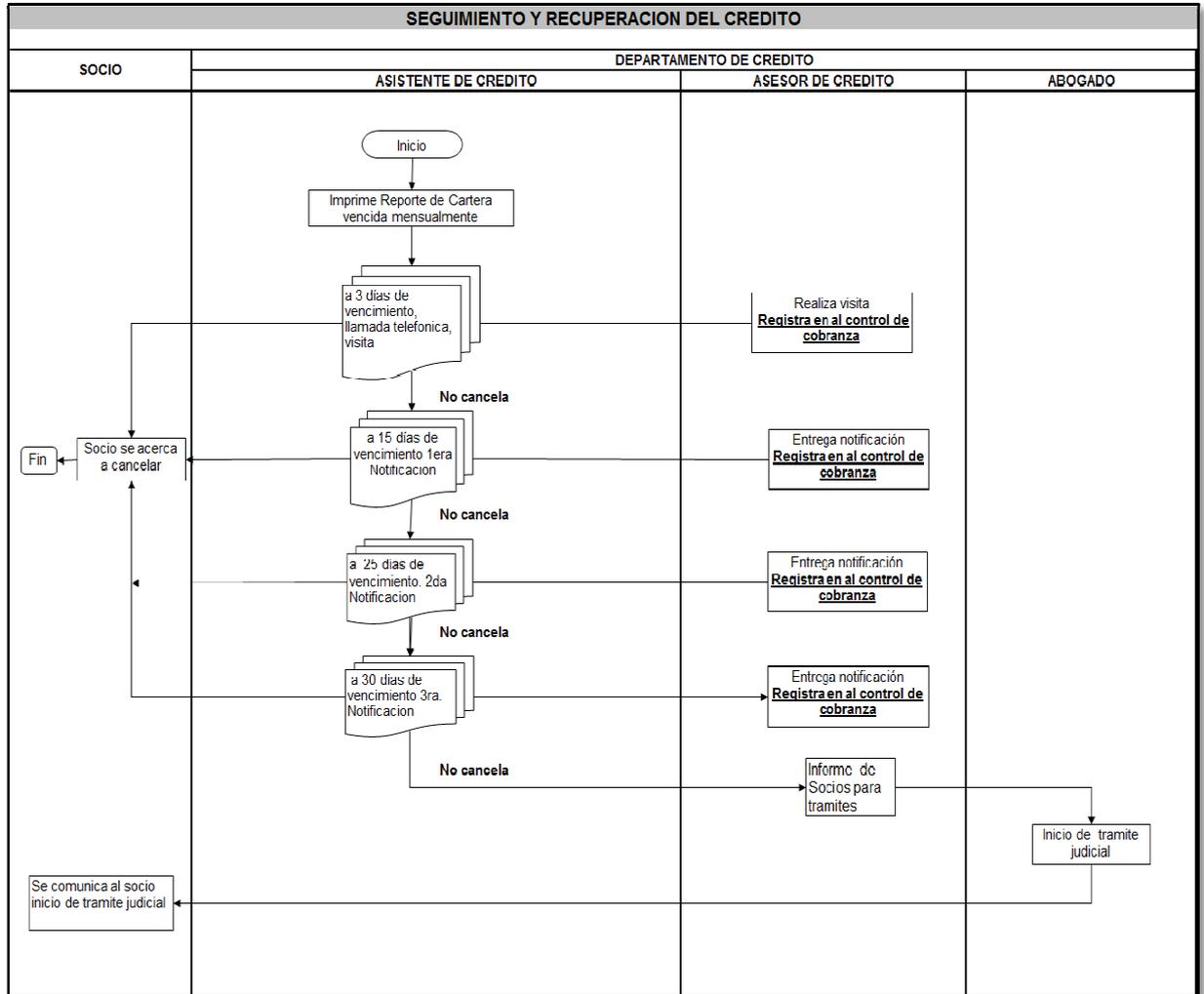


El asesor llena el formulario y determina si es o no factible

REALIZADO: BJMM	FECHA: 16/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA DIAGRAMA DE PROCESO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS 01 de Julio de 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Figura 3 Flujo de Seguimiento y Recuperación de Créditos



REALIZADO: BJMM	FECHA: 16/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

**Determinación de la muestra**

$$n = \frac{N}{ME^2(N - 1) + 1}$$

**DONDE*****n*** = Muestra***N*** = Tamaño de la Población***ME*** = Margen de Error (0,05)

$$n = \frac{60}{0,05^2(60 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{60}{0,0025 (59) + 1}$$

$$n = \frac{60}{1.147}$$

$$n = 52,31$$

$$n = 52$$

REALIZADO: BJMM	FECHA: 16/08/2011
REVISADO:VA	FECHA:30/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
CÉDULA ANALÍTICA DE CRÉDITOS OTORGADOS PARA VERIFICAR  
REQUISITOS, ENCAJE Y NIVEL DE AUTORIZACIÓN.**

**Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

N°	SOCIO	APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA	M. CONCED	REQUISITO	ENCAJE	NIVEL DE AUTORIZACION
1	12	BASTIDAS MOROCHO PEDRO	601489941	6.500,00	1	1	1
2	28	MOROCHO CAYAMBE CUSTODIO	600866891	10.000,00	1	1	1
3	30	JANETA JANETA PETRONA	600813596	300,00	1	0	0
4	34	MOROCHO ASHQI JUAN MANUEL	602482747	500,00	1	0	1
5	109	YAGUACHI LEON MARCOS	601448244	3.000,00	1	1	1
6	124	PILCO JANETA MARIA ROSA	601892615	500,00	1	1	1
7	134	AUQUILLA SINALUISA PABLO ENRIQUE	601521677	1.000,00	1	1	1
8	140	PILCO PILATAXI MANUEL	601352222	500,00	0	1	1
10	179	AUQUILLA TENELEMA PEDRO NICOLAS	602307381	6.500,00	1	1	1
11	189	CU - ES NIAMA JOSE	602296717	3.500,00	1	1	1
12	225	MOROCHO HIPO SEGUNDO GREGORIO	601468648	8.000,00	1	1	1
13	256	PILCO JANETA MARIA TRANCITO	601093362	150,00	0	0	0
14	342	AULLA JANETA MARGARITA	602255408	50,00	1	0	0
15	348	MOROCHO CHIMBORAZO MARIA	603631276	1.000,00	1	1	1
16	364	CEFLA TOABANDA MANUEL	601206691	500,00	1	1	1
17	404	YAULE MOROCHO MARCIA FABIOLA	603045048	15.000,00	1	1	1
18	428	MOROCHO PADILLA DANIEL PATRICIO	603893314	600,00	1	1	1
19	555	CUILEMA GUAMAN JUAN CARLOS	603814328	300,00	1	1	0
20	569	AULLA GUALAN SEGUNDO FRANCISCO	603378472	500,00	1	1	1
21	605	SEFLA GUAMAN MARIA OLGA	603070665	100,00	1	1	0
22	610	LEMA AGUALSACA JUAN	602543431	1.000,00	1	1	1
23	729	BU - AY AUQUILLA PEDRO	603190448	1.000,00	1	1	1
24	825	PACA MOCHA MARIA	1707183974	1.299,80	1	1	1
25	827	GUAMAN RIOS INES ROSALIA	602048373	1.000,00	1	1	1
26	863	PEREZ GUALAN JUAN	602458283	500,00	0	1	1
27	982	HUILCAREMA PILCO LUIS FERNANDO	603632795	6.000,00	1	1	1
28	1010	GUAMAN LOPEZ NICOLASA	602993784	1.500,00	1	1	1
29	1014	VALDEZ JUELA JOSE	603307216	10.000,00	1	1	1
30	1071	QUI - ATA ORTIZ ANGEL HUMBERTO	603848292	4.000,00	1	1	1
31	1080	BASTIDAS TOASA HECTOR DAVID	604446898	3.000,00	1	1	1
32	1136	MORALES CAVA JOSE ALBERTO	604080473	350,00	0	1	1
33	1137	SHILQUIGUA YUPANGUI LUIS JACINTO	603316043	5.600,02	1	1	1
34	1194	MOROCHO MOROCHO WILLANS	602635385	400,00	0	1	1
35	1213	REA TADAY EDGAR PATRICIO	604230706	208,34	0	0	1
36	1239	TOAPANTA CAYAMBE ROSA ELVIRA	1239000000	406,25	0	1	1
37	1352	GUALAN LEMA LUIS FERNANDO	604046821	858,39	0	1	1
38	1419	GUAILLA MA - AY MARIA	602965584	2.000,00	1	1	1
39	1431	DAQUILEMA YAMBAY JUAN	604726372	200,00	0	0	0
40	1597	CAIZAGUANO ORTEGA ANA LUCIA	603245929	700,00	0	1	1
41	1682	CU - AS VACACELA INES NAYELY	604474858	812,50	1	1	1
42	1777	YAGUACHI MOROCHO CARMEN PATRICIA	603631375	500,00	0	1	1
43	1869	JANETA PAGUAY ROSA MARGARITA	601952062	4.000,00	1	1	1
44	1879	MANYA PAGUAY MARTHA CECILIA	603772625	5.000,00	1	1	1
45	1938	SAEZ PINDA HUGO RODRIGO	603635061	300,00	0	1	1
46	1972	PINDUIZACA YUNGAN PETRONA	602551038	3.000,00	1	1	1
47	4025	GUARANGA ASAQUIBAY JOSE MANUEL	604823963	75,00	0	0	0
48	4064	PAGUAY YAURIPOMA LUZMILA JANETH	603850348	1.000,00	1	1	1
49	4067	AULLA AGUAGALLO JUAN CELESTINO	602299992	500,00	0	1	1
50	4104	PAUCAR BU - AY JUANA ISABEL	604188680	3.500,00	1	1	1
<b>TOTAL</b>					<b>35</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

REALIZADO: BJMM

FECHA: 16/08/2011

REVISADO: VA

FECHA: 30/08/2011

Requisitos	50	35	70%
Encaje	50	42	84%
Nivel de Autorización	50	42	84%

### COMENTARIO:

De acuerdo a la muestra que se seleccionó en el mes de septiembre, los socios no cumplen en un 30% con los requisitos establecidos para el análisis y aprobación de créditos ya que los Asesores de Crédito pasan por alto documentación de acuerdo al grado de amistad o de confianza e incluso dependiendo de los montos, lo que provoca que el análisis sea alterado aprobándose créditos con riesgo de recuperación lo cual en ocasiones no es de conocimiento para la aprobación de crédito.

En lo referente al encaje se puede determinar que solo el 84% cumple con las disposiciones internas establecidas por la entidad debido a que los asesores no cumplen con lo dispuesto en el estatuto al igual que para la autoriza en el mismo porcentaje no se está cumpliendo por lo que se puede determinar que estos créditos son aprobados por los mismos asesores de crédito y por dicha razón tampoco al momento de autorizar no se revisa el contenido para la estrega de créditos.

### RECOMENDACIONES.

#### Al Gerente General.

Solicitar al Jefe de Créditos realizar la supervisión de las carpetas personales de cada socio que accede a crédito con el fin de verificar y constatar que los requisitos estén completos y se pueda proceder al análisis respectivo, además que todos los créditos sin importar el monto deberán ser aprobados por respectivos nivel establecido en el manual de créditos.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 16/08/2011
REVISADO:VA	FECHA:30/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES  
DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS.**

**Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

Aspectos Revisados	Aspectos Relevantes	Comentario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carácter de pago, se revisa la documentación presentada, calidad moral y ética, días de retraso en servicios básicos.</li> <li>• Capacidad de pago.- se revisa los ingresos, gastos y cargas familiares que tiene el socio.</li> <li>• Colateral.- se revisa las propiedades, ingresos, estabilidad domiciliaria, respaldo moral tanto del socio como de los garantes.</li> <li>• Calificación de Central de Riesgos.- es la calificación que se revisa en la central de riesgos del socio y del cónyuge en caso de tenerlo.</li> <li>• Experiencia crediticia.- experiencia de créditos</li> </ul>	<p>Al ser este documento elaborado en hojas impresas de Excel su manipulación es de fácil acceso, lo cual provoca en ocasiones asignar créditos y no recuperarlos, ya que el Asesor de Crédito puede asignar calificaciones altas.</p>	<p>Sistematizar este documento a fin de que las calificaciones que se obtienen sean más reales y sobre todo sirvan para entregar los créditos y recuperarlos en el tiempo para el cual es aprobado, evitando así el incremento de la cartera vencida.</p>
	<p>REALIZADO: <b>BJMM</b></p>	<p>FECHA: <b>17/08/2011</b></p>
	<p>REVISADO: VA</p>	<p>FECHA: <b>30/08/2011</b></p>

<p>en las distintas Cooperativas o Bancos del sector y de la Cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación final.- es la calificación unificada que define la calificación de riesgos para entregar el crédito.</li> <li>• Informe y recomendación del oficial.</li> <li>• Observación y al final la decisión del Comité de Crédito.</li> </ul>		
--	--	--

**Recomendación:**

**Al Gerente General.**

Realizar los estudios pertinentes tanto sistemáticos como de presupuesto a fin de reemplazar el sistema informático que mantiene la Cooperativa actualmente por otro que abarque toda y cada una de las funciones que se realiza diariamente y que servirá para evitar la alteración de calificaciones y entregar créditos a socios con incapacidad de pago.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 17/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**CÉDULA ANALÍTICA DE APROBACIONES DE CRÉDITO DURANTE EL MES DE NOVIEMBRE**  
**Período: 1 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008.**

PP5 1/3

AGENCIA	APELLIDOS Y NOMBRES	SOCIO	MONTO CONC	F. OTORG	ASESOR	SOLIC. APROBADA	SOLIC. APROBADA S POR EL ASESOR	SOLIC. NEGADAS POR EL COM. DE CREDITOS	SOLIC. SIN PROCESO
MATRIZ	PILCO JANETA ANTONIO	10	3600.00	20100208	SAMUEL	1			
MATRIZ	HUILCAREMA JANETA JUAN	18	720.00	20091211	SAMUEL		1		
MATRIZ	MOROCHO CAYAMBE CUSTODIO	28	10000.00	20100921	SAMUEL	1			
MATRIZ	HIPO CAIN NICOLAS	70	3000.00	20100222	SAMUEL	1			
MATRIZ	JANETA PAGUAY SEGUNDO MANUEL	79	2500.00	20090708	SAMUEL	1			
MATRIZ	GUAYANLEMA CU. ES MANUEL	83	1000.00	20100304	SAMUEL	1			
MATRIZ	GUILCAREMA GUAMAN LORENZO	87	7000.00	20091002	SAMUEL	1			
MATRIZ	CONGACHA GANAN JUAN MANUEL	92	500.00	20100827	SAMUEL		1		
MATRIZ	PADILLA GUAYANLEMA ROSA MARIA	103	2500.00	20090227	SAMUEL	1			
MATRIZ	YAGUACHI LEON MARCOS	109	3000.00	20100923	SAMUEL	1			
MATRIZ	PILCO PILATAXI MANUEL	140	500.00	20100917	SAMUEL	1			
MATRIZ	JANETA CONDO MANUEL	153	3000.00	20100227	SAMUEL	1			
MATRIZ	AUQUILLA TENELEMA JOSE LORENZO	180	6500.00	20091026	SAMUEL	1			
MATRIZ	YAUCAN PUPIALES VICTOR HUGO	185	1000.00	20100205	SAMUEL	1			
MATRIZ	BU. AY AUQUILLA JOAQUIN	190	2070.00	20091030	SAMUEL	1			
MATRIZ	PILCO MOROCHO MANUELA	194	1000.00	20100831	SAMUEL	1			
MATRIZ	SINALUISA BU. AY FELICIANO	205	1100.00	20091201	SAMUEL	1			
MATRIZ	MOROCHO HIPO SEGUNDO GREGORIO	225	8000.00	20100916	SAMUEL	1			
MATRIZ	GUALAN PILCO PEDRO PABLO	227	1000.00	20100322	SAMUEL	1			
MATRIZ	GANAN JANETA PEDRO PABLO	230	2000.00	20090511	SAMUEL	1			
MATRIZ	JANETA JANETA WILSON RAMIRO	237	5600.00	20100206	SAMUEL	1			
MATRIZ	PILCO JANETA MARIA TRANCITO	256	150.00	20100925	SAMUEL	1			
MATRIZ	IPO IPO JUANA MARIA	257	100.00	20100806	SAMUEL				1
MATRIZ	HIPO AGUAGALLO LUZ MARIA	294	5270.00	20091209	SAMUEL	1			
MATRIZ	CAIN CAYAMBE DOLORES	311	400.00	20100824	SAMUEL	1			

REALIZADO: BJMM	FECHA: 19/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 30/08/2011

MATRIZ	PILATAXI ILLAPA JUAN LEONARDO	327	2500.00	20090622	SAMUEL		1			
MATRIZ	LEMACHE VACACELA ANDRES	341	2000.00	20100119	SAMUEL		1			
MATRIZ	MOROCHO CHIMBORAZO MARIA	348	1000.00	20100911	SAMUEL	1				
MATRIZ	SINALUISA BU · AY MANUEL NICOLAS	359	1600.00	20091023	SAMUEL	1				
MATRIZ	CEFLA TOABANDA MANUEL	364	500.00	20100909	SAMUEL	1				
MATRIZ	YAULE MOROCHO MARCIA FABIOLA	404	8000.00	20100317	SAMUEL	1				
MATRIZ	NIAMA GUIPACHA MARTHA NIEVES	464	2000.00	20090202	SAMUEL		1			
MATRIZ	GUALAN YAGUACHI MARIO VINICIO	515	5000.00	20100126	SAMUEL	1				
MATRIZ	JUELA LEON SARITA	528	14500.00	20100108	SAMUEL			1		
MATRIZ	LEMA AGUALSACA JUAN	610	1000.00	20100913	SAMUEL	1				
MATRIZ	HUILCAREMA PILCO JUAN ALFREDO	641	3000.00	20100206	SAMUEL	1				
MATRIZ	CAYAMBE AGUAGALLO JUAN	714	1100.00	20090930	SAMUEL	1				
MATRIZ	YAGUACHI LLUILEMA JOSE	733	3300.00	20090926	SAMUEL	1				
MATRIZ	GUAMAN PAMBABAY LUIS MENANDRO	744	3000.00	20090926	SAMUEL	1				
MATRIZ	HUILCAREMA PILCO PEDRO ANTONIO	748	8000.00	20091128	SAMUEL	1				
MATRIZ	DAQUILEMA DAQUILEMA ROSA	751	4000.00	20090516	SAMUEL	1				
MATRIZ	MOROCHO LEMA JOSE HUMBERTO	762	2000.00	20091024	SAMUEL	1				
MATRIZ	SUCUY JANETA MARIA ALICIA	796	9200.00	20091125	SAMUEL	1				
MATRIZ	CABAY GUALAN MARCELINO	812	1000.00	20091026	SAMUEL	1				
MATRIZ	PILCO MOROCHO MARIA REBECA	846	1000.00	20100305	SAMUEL	1				
MATRIZ	PEREZ GUALAN JUAN	863	34000.00	20100907	SAMUEL			1		
MATRIZ	JANETA AULLA EDWIN JHONATAN	881	3500.00	20090612	SAMUEL	1				
MATRIZ	CAYAMBE HIPO CARLOS SANTIAGO	942	1000.00	20100804	SAMUEL	1				
MATRIZ	HUILCAREMA PILCO LUIS FERNANDO	982	6000.00	20100925	SAMUEL	1				
MATRIZ	YUMICEBA ESPINOZA SILVIA PATRICIA	994	200.00	20100819	SAMUEL	1				
<b>TOTAL</b>							<b>42</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

REALIZADO: BJMM	FECHA: 19/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

Solicitudes Aprobadas	50	42	84%
Solicitudes Aprobadas por el Asesor	50	5	10%
Solicitudes Negadas por el Com. de Créditos	50	2	4%
Solicitudes sin Proceso	50	1	2%

**Comentario:**

De acuerdo a la muestra seleccionada se define que el Área de Crédito está cumpliendo con sus funciones, de 50 solicitudes, a pesar de que el 5% del total de los créditos son aprobados por el asesor incumpliendo el manual de créditos establecido.

En cuanto a las solicitudes negadas equivalen a un 2% lo cual es mínimo y las solicitudes sin proceso representan 1% del total de la muestra de créditos analizados lo cual nos indica que la entidad trata de servir a la sociedad.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 19/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES  
DE CRÉDITOS OTORGADOS.**

**Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

Aspectos Revisados	Aspectos Relevantes	Comentarios recibidos
Verificación de datos vía telefónica de créditos otorgados en el cual, se solicita: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tipo de crédito.</li> <li>· Garantías.</li> <li>· Documentación.</li> <li>· Encaje.</li> <li>· Monto de la deuda.</li> <li>· Plazo de la deuda.</li> </ul> <b>Nombre de socios:</b> Bastidas Morocho Pedro Morocho Cayambe Custodio Janeta Janeta Petrona Morocho Ashqui Juan Manuel Yaguachi León Marcos Pilco Janeta María Rosa Auquilla Sinaluisa Pablo Enrique Pilco Pilataxi Manuel Auquilla Tenelema Pedro Nicolás Cuñes Niama José Morocho Hipo Segundo Gregorio Pilco Janeta MaríaTránsito	Al realizar las llamadas de una muestra de 20 créditos otorgados en un mes se verificó: que 12 carpetas de microcréditos no contaban con todas los requisitos establecidos en el manual de créditos. Sobre el encaje el Sr. Pilco Pilataxi Manuel, Cuñes Niama José Pilco Janeta María Tránsito no cumplían con el establecido. Sobre el monto y el plazo estaban correctos.	Las carpetas de crédito un 70% se confirmó los montos, acerca de las garantías que no se cumplían estas son de conocimiento de la Cooperativa. Los datos tanto internos como externos coinciden pero el 30% demuestra un grado de riesgo por lo que se debería realizar una verificación cruzada para que se cumpla con todos los requisitos establecidos para la entrega de créditos.

REALIZADO: BJMM

FECHA: 19/08/2011

REVISADO: VA

FECHA: 31/10/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**CÉDULA ANÁLITICA PARA VERIFICAR SI CUMPLE CON EL PERFIL PROFESIONAL PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA**  
**EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA.**

**Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

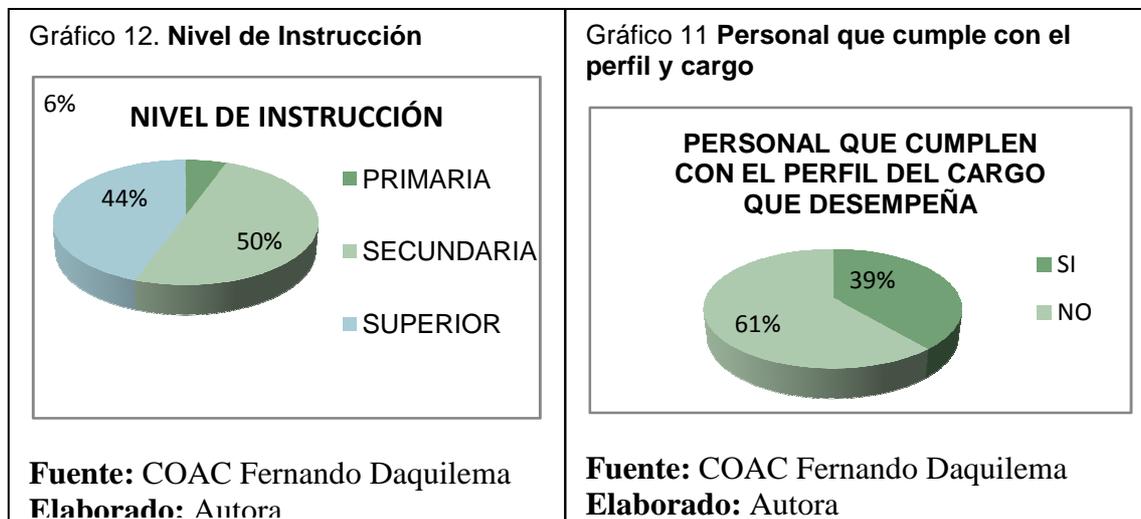
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**

**ROL DE PAGOS OFICINA MATRIZ - MES OCTUBRE 2010**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	TOTAL INGRESOS	INSTRUCCIÓN			CUMPLEN CON EL PERFIL PROFESIONAL		OBSERVACIÓN
				PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	SI	NO	
1	AGUAGALLO HIPO SEGUNDO	KULLKI MIRAK	418,30		X			X	BACHILLER EN CIENCIAS DE SOCIALES
2	ASHQUI A SHQUI SAMUEL ERNESTO	ASESOR DE CREDITO	457,00			X	X		ING. EMPRESAS
3	CONGACHA MULLO MARIA	INFORMACION	345,00			X	X		LIC. CIENCIAS BÁSICAS
4	GANAN GUAPI MARIO PATRICIO	ASESOR DE CREDITO	362,29			X		X	EGRESADO AGRONOMO
5	INGUILLAY TOCTO CARLOS EMILIO	KULLKI MIRAK	322,00		X			X	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
6	JANETA JANETA EDGAR ALFREDO	RECIBIDOR(A)/PAGADOR(A)	305,00		X			X	BACHILLER EN CIENCIAS EXACTAS
7	JANETA JANETA WILSON ROMERO	RECIBIDOR(A)/PAGADOR(A)	305,00		X			X	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
8	KHIPO PILCO MARCO ANTONIO	MARKETING	761,86			X	X		ING MARKETING
9	KHIPO PILCO PEDRO VICENTE	GERENTE GENERAL	1.263,78			X	X		ING EMPRESAS
10	LEON CONDO JUAN	GUARDIA DE SEGURIDAD	416,50		X			X	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
11	MALAN MULLO MARCO VINICIO	SISTEMAS	754,17			X	X		ING SISTEMAS
12	MANYA PAGUAY MARTHA CECILIA	RECIBIDOR(A)/PAGADOR(A)	364,00			X		X	TECNOLOGA EN CIENCIAS DE LA SALUD
13	PAGUAY YAURIPOMA WILMER	ASISTENTE SISTEMAS	319,50			X	X		ING EN SISTEMAS
14	PILAMUNGA REA FANNY LUCIA	RECIBIDOR(A)/PAGADOR(A)	362,50		X			X	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
15	PILCO GUILCARREMA JOSE CARLOS	FINANCIERO	1.020,48			X	X		ING. FINANZAS
16	SUCUY JANETA MARIA ALICIA	CONTADORA	766,86		X			X	BACHILLER EN CIENCIAS EXACTAS
17	TENELEMA PEREZ JUAN	CONSERJE	335,50	X				X	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
18	VALDEZ VALDEZ PEDRO	PLAN CESANTÍA	335,50		X			X	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
		TOTAL		<b>1</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	
	<b>18</b>		<b>9.215,24</b>						

REALIZADO: BJMM	FECHA: 22/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

## INSTRUCCIÓN ACADÉMICA DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA



### INTERPRETACIÓN.

La matriz cuenta con 18 personas que laboran en la Cooperativa el 50%, es decir, 9 tiene una instrucción media o secundaria lo cual no cumplen con el Perfil Profesional para los puestos que fueron contratados, mientras que un 44% del personal tiene una profesión superior pero a pesar de ello al analizar la instrucción con el cargo que desempeña el personal se puede determinar que, solo el 39% del personal cumple con el perfil adecuado para el desempeño del cargo asignado recalando que cinco de ellos se han preparado desde que ingresaron a trabajar en la Cooperativa.

Ante esta realidad la gerencia general comentó que desde los inicios la cooperativa contaba con personal no necesariamente profesional sino con personal dispuesto que tenga el deseo de superación y que esté dispuesto hacer carrera por lo que se contrató este tipo de personal y acorde a sus habilidades, la misma entidad ha cooperado en su formación.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 22/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

**RECOMENDACIÓN.****GERENTE GENERAL.**

Es importante mantener personal con conocimientos profesionales, experiencia y competencia para el cargo a desempeñar por lo que deberán diseñar e implantar el Manual de Reclutamiento y Selección del Personal para realizar cualquier contratación de personal, logrando así el cumplimiento de objetivos que se plantea la Cooperativa.

Es importante recalcar que se apoye al fortalecimiento profesional de todos los funcionarios puesto que los mismos a un inicio no podrán tener una instrucción superior pero acorde al rendimiento de cada uno de ellos seguir apoyando al fortalecimiento profesional y así contar con un equipo de trabajo profesional competitivo encaminada hacia la consecución de los objetivos.

<b>REALIZADO: BJMM</b>	<b>FECHA: 22/08/2011</b>
<b>REVISADO: VA</b>	<b>FECHA: 31/10/2011</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS  
 AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS  
 Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

N	NOMBRE	CARGO	NIVEL DE EDUCACIÓN	INGRESO A LA COOPERATIVA	CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	MOTIVACIÓN O INCENTIVOS	SALARIO DE ACUERDO A LAS FUNCIONES	CLIMA LABORAL
1	Alberto Yáñez	Jefe departamental	Licenciado	Por petición de la gerencia	Si	Gestión crediticia	Si	Si	Bueno
2	Ernesto Samuel Asqui	Asesor de Créditos	Ingeniero en Administración de empresas.	Recomendación del Gerente	Si	Crédito y Cobranzas – Abril-Mayo 2011	Si	No	Bueno
3	Mercedes Congacha	Asesora de Créditos	Licenciada	Desde el inicio a petición de gerencia.	Si	Crédito y Cobranzas – Abril-Mayo 2011	SI	No	Bueno
4	Mario Ganan	Asesora de Créditos	Ingeniero Agrónomo	Recomendación del Gerente	SI	Crédito y Cobranzas – Abril-Mayo 2011	SI	NO	Bueno

REALIZADO: BJMM	FECHA: 23/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

**TABULACIÓN**

**PERFIL ACORDE AL CARGO**

SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**INGRESO A LA COOPERATIVA**

Por Recomendación de gerencia	3	75%
Socio fundador	1	25%
Concurso	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**CAPACITACIÓN**

SI	4	100%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**SALARIOS ACORDE A SUS FUNCIONES**

SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

REALIZADO: BJMM	FECHA: 23/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

**Comentario:**

De acuerdo al análisis de la información proporcionada en las entrevistas al personal de créditos se puede definir que un 25% del personal de créditos no cumple con el perfil adecuado para esta área, el 100% del personal ha ingresado a la cooperativa a petición de gerencia o como socio fundador desde los inicios debido a que en el área de Talento Humano no cuentan con un manual que ayude en el reclutamiento y selección del personal.

Un 25% del personal ha manifestado no estar de acuerdo con los salarios que les ofrece la Cooperativa ya que expresan que son relativamente bajos aclarando que en el departamento de créditos se reciben los sueldos en función de sus comisiones por colocación de cartera, pero el inconveniente es en el salario básico el cual debería ser reconsiderado ya que este es un incentivo para que trabajen con más empeño en busca de los objetivos planteados por la Institución.

**RECOMENDACIÓN.**

**Al Gerente General.**

Es necesario que el personal de la Cooperativa sea contratado en base a un reclutamiento y selección que cumpla con perfiles profesionales establecidos, más no por afinidad o amistad, contribuyendo a que los objetivos que se ha propuesto la Cooperativa se cumplan, a su vez que el jefe del departamento de talento humano debe elaborar y mantener un Plan de Capacitación anual de acuerdo a las funciones que cumple cada persona dentro de la Cooperativa.

Con relación a los salarios de cada funcionario como la cooperativa es una entidad privada debiendo sujetarse al Código de Trabajo si está cumpliendo con el salario básico unificado pero a nivel de las cooperativas se debería realizar analizar y comparar el salario promedio para este tipo de cargo y si es necesario mejorar su salario básico incrementarlo para contar con un personal motivado y permanente en su trabajo.

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>23/08/2011</b>
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**TABULACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS.**  
Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**PREGUNTAS DE SELECCIÓN**

1.- ¿Califique la atención al cliente que le han brindado durante estos minutos?

Esca	Encuestados	Porcentaje
1		
2	10	10,87%
3	25	27,17%
4	34	36,96%
5	23	25%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

2.- ¿Los trámites para la obtención de un crédito requieren de mucho tiempo?

Selección	Encuestados	Porcentaje
SI	39	42,39%
NO	53	57,61%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

3.- ¿Cómo califica la atención del Departamento de Crédito?

Esca	Encuestados	Porcentaje
1		
2	18	19,57%
3	24	26,08%
4	29	31,52%
5	21	22,83%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

4.- ¿La Cooperativa le informa correctamente de sus productos y servicios?

Selección	Encuestados	Porcentaje
SI	39	42,39%
NO	53	57,61%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

REALIZADO: BJMM	FECHA: 29/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

**5.- ¿Cuál considera usted que es el crédito más accesible?**

<b>Producto</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Microcrédito Individual	37	40,22%
Microcrédito Especial		
Credi Mirak I	26	28,26%
Credi Mirak II	24	26,09%
Microcrédito Grupal	5	5,43%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

**6.- ¿Está de acuerdo con los requisitos que le exigen para acceder a los créditos, por qué?**

<b>Selección</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	62	67,39%
NO	30	32,61%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

De las 92 encuestas aplicadas a los socios un 67,39% está de acuerdo con los requisitos y destacan que:

- ✓ Que no deben aumentar más documentos.
- ✓ Que deberían reducir los garantes y que 1 es suficiente.

**7.- ¿Considera conveniente el tiempo que transcurre para la aprobación de los créditos?**

<b>Selección</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	59	64,13%
NO	33	35,87%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

De las 92 encuestas aplicadas han manifestado que en un 64,13% es conveniente y en un 35,87% no, debido a que:

- Que no existe el suficiente profesionalismo para los trámites.
- Que existen favoritismo.
- Que no se dan respuestas inmediatas de los créditos si están o no aprobados.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 29/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

## CONCLUSIONES.

De las 92 encuestas aplicadas a los socios podemos concluir que un 37% consideran que la Atención al Cliente es Buena, en el Departamento de Créditos para la obtención de un crédito el 58% de los socios dicen que no requiere mucho tiempo, un 32% manifiesta que la atención es buena porque se debe tener paciencia hasta que autoricen el crédito.

Sobre la información de productos y servicios un 58% manifiesta que no conocen y que en Atención al Cliente no le dan la información necesaria.

Con relación a los créditos depende la categoría del socio si es socio de cuenta vista o Kullky Mirak, estos son los dos tipos de mayor concentración. Con relación a los requisitos que exige la cooperativa un 67% está de acuerdo ya que son básicos para los préstamos. En cuanto al tiempo que transcurre para la entrega de un crédito existe un cierto grado de inconformidad de un 36% ya que mencionan que suelen haber favoritismos pero en su mayoría un 64% está conforme al tiempo y servicio que oferta la cooperativa.

## RECOMENDACIONES:

Actualizar el Instructivo de Productos y Servicios a fin de que maneje el Área de Atención al Cliente y pueda proveer de la información necesaria a los socios, además se debe concienciar a todo el personal de que la atención al cliente es la mejor publicidad que se puede hacer a pesar de no tener un grado de inconformidad con los socios siempre es necesario tener en consideración la atención con el público, además que se debe actuar con profesionalismo dejando favoritismos por ser familiares, amigos o conocidos.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 29/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
MATRIZ DE PLAN ESTRATÉGICO**

**PE10  
1/11**

**DEL 01 DE JULIO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

Dpto.	Objetivo	Estrategias	Responsable	Cumplimiento				Observaciones		
				%	Alto	Medio	Bajo			
<b>Institucional Económico</b>	Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros superiores al promedio del sistema de COAC regulado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento anual promedio de captaciones del 55%</li> <li>• Mantener un índice de cartera en riesgo menor o igual al 5%.</li> <li>• Mantener índices de ROA y ROE mayores al 2% y 16%, respectivamente</li> <li>• Índice de solvencia mayor o igual al 12%</li> <li>• Eficiencia operativa menor o igual al 8%.</li> </ul>	Gerencia General Mercadeo Área Financiera	55%		1	No se están ejerciendo al cien por ciento de las medidas de recuperación de cartera por lo que el índice de morosidad se mantiene en dos dígitos			
								REALIZADO: <b>BJMM</b>		FECHA: <b>31/08/2011</b>
								REVISADO: VA		FECHA: <b>31/10/2011</b>

<p><b>Social</b></p>	<p>Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido del número de socios, manteniendo estándares de satisfacción altos y una orientación de los servicios hacia la población objetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del número de socios mayor o igual al 50%</li> <li>• Impacto positivo de los servicios financieros en al menos el 30% de los socios</li> <li>• Satisfacción de los socios mayor o igual al 80%.</li> <li>• Satisfacción de los directivos mayor o igual al 80%</li> <li>• Satisfacción de los empleados mayor o igual al 90%</li> <li>• Porcentaje de operaciones de crédito dirigidas a familias de bajos ingresos mayor o igual al 60%</li> <li>• Porcentaje de operaciones de crédito dirigidas a familias indígenas mayor o igual al 70%</li> </ul>	<p>Gerencia General Área Financiera Mercadeo</p>	<p>80%</p>	<p>1</p>			<p>El crecimiento de socios se ha incrementado en un 75% de lo establecido, además se ha incrementado el impacto social no solo interno sino también a nivel externo.</p>
----------------------	---	--	--	------------	----------	--	--	---

<p>REALIZADO: <b>BJMM</b></p>	<p>FECHA: <b>31/08/2011</b></p>
<p>REVISADO: <b>VA</b></p>	<p>FECHA: <b>31/10/2011</b></p>

<b>Marketing/Mercado</b>	Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el plan de mercadeo</li> <li>• Prospección y captación de nichos no atendidos</li> <li>• Diseñar e implementar una metodología de medición de posicionamiento de mercado</li> <li>• Conocer a los socios actuales (Análisis de información de las bases de datos)</li> </ul>	Gerencia General Mercadeo Áreas de Captaciones y Colocaciones	80%	1		Se ha dado mayor énfasis en lo referente al marketing no solo el que se realiza por el departamento sino por la mejora en los servicios prestados y la publicidad que se lo realiza entre los mismos socios.
	Incrementar el volumen de captaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de CRM (Gestión de Socios).</li> <li>• Implementar el Plan de Mercadeo (Promociones)</li> </ul>	Gerencia General Mercadeo Áreas de Captaciones y Colocaciones	80%	1		En cuanto al nivel de captaciones se ha incrementado casi en un cien por ciento y esto se debe al cumplimiento del todo el equipo responsable.

REALIZADO: **BJMM** FECHA: **31/08/2011**

REVISADO: **VA** FECHA: **31/10/2011**

<b>Financiero</b>	Minimizar el Riesgo Institucional (crédito, liquidez y mercado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar una cultura de riesgos con procesos y normativas claras</li> <li>Implementar un modelo de control diario de posición y comparación de liquidez.</li> <li>Monitoreo semanal de morosidad (Riesgos)</li> </ul>	Gerencia Área Financiera Área de Captaciones y Colocaciones Sistemas	75%		1	Se ha implantado el control de liquidez diario pero el monitoreo de morosidad no se está cumpliendo en su totalidad por que aun permanece el riesgo por falta de control efectivo.
	Incrementar el nivel de Patrimonio Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan para nivelación de Certificados de Aportación a \$20</li> <li>Establecer un aporte voluntario a créditos otorgados</li> <li>Capitalización del 100% de Excedentes</li> </ul>	Asamblea General Consejo de Administración Gerencia General Área Financiera Mercadeo Sistema	75%		1	En cuanto a su patrimonio se puede determinar que no se ha cumplido en su totalidad ya que en la apertura de los nuevos socios no se establecido el certificado de aportación por la falta de un control total.
	Implementar un sistema de información gerencial para monitoreo de desempeño financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño e implementación del sistema</li> <li>Monitoreo permanente</li> </ul>	Gerencia General Finanzas Sistemas	65%			1

REALIZADO: BJMM	FECHA:31/08/2011
REVISADO: VA	FECHA:31/10/2011

	Fondeo externo en condiciones beneficiosas para la Cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar Fuentes</li> <li>Negociar Condiciones adecuadas.</li> </ul>	Gerencia Finanzas	95%	1		El fondeo externo se ha aplicado conforme a los requerimientos de la entidad firmando para este año con la Fundación de desarrollo para las pequeñas cooperativa.
<b>Organización, Procesos y Tecnología</b>	Contar con una Estructura Organizacional eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar Fuentes</li> <li>Negociar Condiciones adecuadas.</li> </ul>	Asamblea General Consejo de Administración Gerencia General	70%		1	Revisión y legalización del reglamento interno actualizado de m5/11 reglamento y códigos de ética.
	Contar con un sistema informático que permita comunicación e información en tiempo real.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de formación para directivos</li> <li>Diseñar y aprobar el Organigrama Institucional</li> <li>Monitoreo y Evaluación de la estructura organizativa</li> </ul>	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	85%		1	Con relación a las capacitaciones se ha cumplido, pero en cuanto al diseño, monitoreo y evolución del organigrama institucional se mantiene vigente lo establecido anteriormente.
	Actualización e implementación de normativa interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de Manuales reglamentos, Estatutos</li> <li>Implementación y Control</li> </ul>	Gerencia General Todas la áreas	75%		1	De los manuales existentes solo en un 90% se mantiene actualizado es el manual de créditos.

REALIZADO: BJMM	FECHA:31/08/2011
REVISADO: VA	FECHA:31/10/2011

<b>Talento Humano</b>	Contar con personal altamente calificado, competitivo y motivado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, implementar e institucionalizar un plan de formación</li> <li>• Diseñar y establecer el sistema de Evaluación y Control del Talento Humano</li> <li>• Plan o mecanismos de mejoramiento del Ambiente Laboral</li> </ul>	Gerencia General Área de Talento Humano Área Financiera	70%		1		Está en proceso de diseño e implantación el sistema de evaluación y control del talento humano, aunque se ha descuidado el sistema de incentivos del personal
	Contar con un sistema eficaz de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener Visitas y reuniones programadas por áreas y agencias</li> <li>• Implementar sistema INTRANET</li> <li>• Difundir y socializar normativa vigente</li> <li>• Retroalimentación y mejoramiento permanente de normatividad y procesos</li> </ul>	Área de talentos Humanos Sistemas Gerencia General	90%		1		Con apoyo del internet se mantiene debidamente comunicada a su vez que se realiza visitas constantes a cada agencia.
		<b>TOTAL</b>		<b>1130</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	

REALIZADO: BJMM	FECHA:31/08/2011
REVISADO: VA	FECHA:31/10/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

**Período: 1 de julio de 2010 al 31 de diciembre del 2010**

<b>N</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Eficacia del personal</b>  = Total horas hombre utilizadas / total de horas hombre	  = Total horas hombre utilizadas / total de horas hombre  = 46/40  = 1,15	Con relación a la eficacia del personal no se está cumpliendo con el desarrollo de las actividades en el tiempo establecido por lo que se requiere del 15% más de establecido a nivel de cada asesor de crédito.
<b>2</b>	<b>Eficacia programática</b>  = Objetivos cumplidos / Objetivos planteados	  Objetivos cumplidos / Objetivos planteados  = 12/15  = 0,80	Los objetivos programados no se han cumplido en un 20% esto puede ser provocado por el desconocimiento del personal en los objetivos que se ha propuesta la Cooperativa.
<b>3</b>	<b>Eficacia Presupuestal.</b>  = Presup. Ejercido / Presup. Asignado	  = Presup. Ejercido / Presup. Asignado  = 2.101.315,41 / 3.425.842  =61,34	Se puede determinar que el presupuesto establecido para el ejercicio fiscal ha sido cumplido en un 61% lo que indica una des gestión de un 39% en función de la cartera.

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>31/08/2011</b>
REVISADO:	FECHA:

<p><b>4</b></p>	<p><b>Indicadores de Eficiencia</b> = Eficacia programática / eficacia presupuestal</p>	<p>Eficacia programática / eficacia presupuestal = 0,75 / 0,61 = 1,229 1,23%</p>	<p>La eficiencia que es el cumplimiento de objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos se ha logrado más de un 23%.</p>
<p><b>5</b></p>	<p><b>Recuperación de crédito en el corto plazo</b> = Crédito cobrados / total de crédito otorgado</p>	<p>= Crédito cobrados / total de crédito otorgado = 72 / 92 = 0,78</p>	<p>El nivel promedio para la recuperación de la cartera de créditos por el total de créditos concedidos es del 78% lo cual nos indica que 22% corren el riesgo de ser incobrables.</p>
<p><b>6</b></p>	<p><b>Indicadores de Economía</b> = Gasto funcionario / usuario atendido</p>	<p>= Gasto funcionario / usuario atendido = 360/ 92 = 3,91</p>	<p>El costo promedio de funcionario por cada uno de los usuarios es de \$3,91 promedio.</p>
<p><b>7</b></p>	<p><b>Nivel de Compromiso</b> = Personal que conoce los objetivos la entidad / N° total de funcionario</p>	<p>=Per. Conoce Objetivos de la entidad / N°T funcionarios = 14 / 19 R = 0,74</p>	<p>Del total de funcionarios de la cooperativa solo un 74% se siente comprometido.</p>

<p>REALIZADO: BJMM</p>	<p>FECHA: 31/08/2011</p>
<p>REVISADO: VA</p>	<p>FECHA: 31/10/2011</p>

8	<p><b>Número de quejas de usuario</b></p> <p>= Quejas atendidas / Quejas recibidas</p>	<p>= Quejas atendidas / Quejas recibidas</p> <p>= 7 / 8</p> <p>= 0,88</p>	<p>Las quejas en su mayoría cuando son comunicadas o presentadas ante gerencia son atendidas de manera inmediata.</p>
---	--	---	---

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>31/08/2011</b>
REVISADO: VA	FECHA: <b>31/10/2011</b>

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA

INDICADORES FINANCIEROS

Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010

INDICADOR FINANCIERO	CÁLCULO	COMENTARIO
<p><b>Liquidez</b></p> <p><b>Razón Circulante</b></p> <p>Activo Corriente / Pasivo Corriente</p>	<p><b>LIQUIDEZ</b></p> <p>= 2922.609,69 / 3205.572,61</p> <p>R = 0,91</p>	<p>La cooperativa para el año 2010 en su indicador de liquidez se puede determinar que por cada dólar de deuda que tiene puede cubrir el 91% de sus obligaciones con el público evidenciándose que conlleva un riesgo de iliquidez.</p>
<p><b>Capital de Trabajo</b></p> <p>= Activo Corriente – Pasivo Corriente</p> <p><b>Endeudamiento sobre activos totales</b></p> <p>= Pasivo Total / Activo Total x 100</p>	<p><b>CAPITAL DE TRABAJO</b></p> <p>= 2922.609,69 - 3205.572,61</p> <p>R = -282.962,92</p> <p><b>ENDEUDAMIENTO</b></p> <p>= 3219.779,11 / 3702.874,75 x 100</p> <p>R = 86,95%</p>	<p>La entidad no tiene capital de trabajo puesto que ni sus activos pueden cubrir el total de las obligaciones con el público e incluso un 9% se requiere para cubrir el total de sus obligaciones de corto plazo, lo que implica gran riesgo para la entidad.</p> <p>Podemos concluir que la participación de los acreedores para el año 2010 es del 86,95% del total de los activos de la cooperativa lo que indica que es un nivel muy riesgoso para la entidad y solo un 13,05% corresponde al activo propio de la entidad.</p>

REALIZADO: BJMM	FECHA: 31/08/2011
REVISADO: VA	FECHA: 31/10/2011

<b>RIESGO CREDITICIO</b>	$\frac{140.525 + 127.366}{2217.814 - (-116.499)}$	La entidad presenta un riesgo crediticio superior o lo normal establecido para las COAC que es de un dígito lo cual indica que tiene más de un 4% de riesgo de no poder recuperar los créditos otorgados.
	$\frac{\text{Cart. Vencida + Cart. QNDI}}{\text{Cartera total - provisiones}}$	
	$\frac{267.891}{2101.315}$	
	$R = 0,127$	
	$\frac{-116499}{140.525 + 127366}$	El nivel de protección de la entidad ante la posible recuperación de cartera vencida es muy bajo la que se presenta por debajo del límite establecido para las COAC's.
= Provisiones Cart. Vencida + Cart. QNDI	$=- 0,43$	

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>31/08/2011</b>
REVISADO: VA	FECHA: <b>31/10/2011</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
HOJA DE HALLAZGOS N° 1**

**Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

**INEXISTENCIA DE MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Condición.-** El personal que labora en el departamento de créditos de la Cooperativa no cumple con los perfiles profesionales acorde a las funciones que desempeñan, han sido contratados por afinidad y parentesco.

**Criterio.-** Un manual de reclutamiento y selección de personal que contenga las especificaciones de los perfiles acorde al cargo que vaya a desempeñar descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

**Causa.-** La falta de conocimiento y el deseo por apoyar al personal que ha demostrado superación se ha contratado a personal no profesional sin analizar ningún tipo de selección y con el desarrollo de las funciones estableciendo en alguna área de la cooperativa.

**Efecto.-** La falta de un proceso adecuado de selección del personal y no contar con un talento humano profesional puede obstaculizar el crecimiento planificado puesto que a más del deseo de superación debe contar con conocimiento para poder desarrollar de manera adecuada las funciones que le encomiende.

**Conclusión.-** La entidad no posee personal profesional, competitivo pero que ha demostrado deseo de superación por lo que la entidad no puede crecer de la manera proyectada en su planificación estratégica por la falta de un adecuado proceso de selección y contratación de personal.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 31/10/2011
REVISADO: AV	FECHA: 31/10/2011

**Recomendación.-** Al gerente general en caso de nuevas contrataciones de personal se deberá seleccionar tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de selección y contratación de personal, considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño. El ingreso del personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
HOJA DE HALLAZGOS Nº 2  
Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

**FALTA DE EVALUACIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS**

**Condición.-** En el departamento de créditos todos los riesgos que son comunicados son analizados pero no se les da seguimiento continuo, así como tampoco se los jerarquiza.

**Criterio.-**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. Así como implementar un plan de mitigación de riesgos que desarrolle una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación.

**Causa.-** Desconocimiento en cuanto a la evaluación y mitigación de riesgos por parte de los directivos de la cooperativa.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 31/10/2011
REVISADO: AV	FECHA: 31/10/2011

**Efecto.-** La falta de evaluación y mitigación de los riesgos del departamento de créditos puede ocasionar carteras incobrables generando iliquidez a la cooperativa.

**Conclusión.-** En el departamento de créditos de la cooperativa no existe un procedimiento de evaluación y mitigación del riesgo por lo que podría incrementar el riesgo de cartera incobrable o vencida

**Recomendación.-**El gerente general junto con el equipo de administración deberá realizar un plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos de manera continua.

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA

### HOJA DE HALLAZGOS Nº 3

**Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

#### INCUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE CRÉDITO

**Condición.-** Los Asesores de Crédito pasan por alto la documentación o manual de crédito existente en la cooperativa dejándose influenciar de acuerdo al grado de amistad o de confianza e incluso dependiendo de los montos, los mismos que en la mayoría de los casos son aprobados por los mismos asesores incumpliendo el debido proceso que se debe realizar.

**Criterio.-** Para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, los asesores deberán observar las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 31/10/2011
REVISADO: AV	FECHA:31/10/2011

**Causa.-** Falta de gestión del jefe del departamento de créditos en no verificar el cumplimiento de un documento interno establecido para generar mayor control de un posible riesgo crediticio.

**Efecto.-** El riesgo de recuperación del crédito otorgado por inobservancia del manual de crédito establecido para la consecución de créditos lo cual genera mayor riesgo de recuperación de cartera e incrementar la morosidad.

**Conclusión.-** La entidad presenta un manual de procedimiento de créditos el mismo que se ha verificado a través de la técnica de la observación que cada uno de los asesores posee físicamente el mismo que no es cumplido en su totalidad por lo que hay el riesgo de que no se cuente con la información completa para poder verificar todos los datos reales del socio que se le concedió el crédito.

**Recomendación.-** Al Gerente General debe aplicar un control permanente que se verifique el cumplimiento del cien por ciento del manual crediticio a través del reporte de la supervisión cruzada entre los mismos asesores de crédito así como distribuir el proceso de desembolso a una persona distinta de los asesores el mismo que deberá verificar el cumplimiento de todos los requisitos y proceda al desembolso.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
HOJA DE HALLAZGOS Nº 4**

**Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

**INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**

**Condición.-** En el departamento de créditos el asesor de créditos cumple con las funciones receptor de la ficha de evaluación, verificador o inspector del socio, así como analista que recomienda la aprobación o negación.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 31/10/2011
REVISADO: AV	FECHA: 31/10/2011

**Criterio.**-La máxima autoridad de la entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro y control de los créditos, esto permitirá y facilitará una revisión oportuna evitando errores o actos fraudulentos.

**Causa.**-La falta de un manual de segregación de funciones hace que los asesores asuman todas las funciones en el departamento de créditos.

**Efecto.**-Genera que los asesores de crédito puedan alterar la información porque son quienes reciben la información, general la orden y aprueban o no el crédito para en lo posterior remitir a la comisión de crédito para su aprobación.

**Conclusión.**-en el departamento de créditos los asesores no tienen delimitadas las funciones ya que cada uno de ellos son los que generan toda la información desde la recepción, verificación y pre aprobación de créditos.

**Recomendación.**-Al Gerente General junto con el jefe del departamento de créditos establecer políticas para que los asesores de crédito realicen verificación de la información de manera cruzada, así como establecer un asistente de crédito para que sea quien controle la documentación requerida en la carpeta del socio para controlar la totalidad de la documentación.

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA

### HOJA DE HALLAZGOS Nº 5

Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010

## INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.

**Condición.**- La Cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos de recuperación de cartera.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 31/10/2011
REVISADO: AV	FECHA: 31/10/2011

**Criterio.-** Las buenas prácticas administrativas señalan que las Instituciones deben mantener manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada.

**Causa.-** Falta de seguimiento por parte de las autoridades a las áreas que conforman la Cooperativa a fin de determinar cuáles son las necesidades.

**Efecto.-** Al no contar con los respectivos manuales de procedimientos de recuperación de cartera, el personal desarrolla sus actividades por costumbre, incrementando el riesgo operativo y no garantiza el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

**Conclusión.-** La Cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos de recuperación de cartera que faciliten el desarrollo de las actividades de manera eficiente y ordenada debido a que las autoridades no han determinado cuales son las necesidades y requerimientos urgentes de cada área y que puedan ocasionar graves problemas e inclusive poner en riesgo a la Cooperativa.

**Recomendación.-** Al Gerente General deberá asignar la responsabilidad al jefe del departamento de créditos preparar los manuales de procedimientos de recuperación de cartera los mismos que deberán ser conocidos por todo el personal de créditos. En caso de no contar con el personal suficiente y capacitado deberán realizarlo a través de asesoría externa.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
HOJA DE HALLAZGOS N° 6  
Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

**SISTEMATIZAR EL INFORME DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS.**

**Condición.-** El informe de evaluación que utiliza el Área de Crédito es una herramienta de trabajo que no presta las seguridades necesarias para el manejo

REALIZADO: BJMM	FECHA: 31/10/2011
REVISADO: AV	FECHA: 31/10/2011

de información ya que no es generado en el sistema que utiliza actualmente la Cooperativa sino en hojas de cálculo Excel el cual puede ser alterado fácilmente.

**Criterio.-** De acuerdo a los avances tecnológicos y a la globalización es necesario contar con un software especializado que brinde agilidad y seguridad en todos los procesos así como garantice el cumplimiento de las actividades evitando cualquier tipo de alteración.

**Causa.-** La Cooperativa no cuenta con el presupuesto necesario para la adquisición de un software especializado que mejore el proceso de información.

**Efecto.-** Se cuenta con informes de evaluación de créditos que contienen calificaciones irreales y que provocan la aprobación de créditos a socios insolventes lo cual incrementa la cartera vencida.

**Conclusión.-** El informe de evaluación de créditos que utiliza la Cooperativa se obtiene de una hoja de Excel lo cual es de muy fácil manipulación para los Asesores de Crédito quienes otorgan calificaciones irreales a fin de que se aprueben los créditos.

**Recomendación.-** El Gerente General debe realizar los estudios pertinentes con el Área de Administración de Sistemas a fin de encontrar los medios para reemplazar el sistema actual por uno que este más acorde a las funciones y que complemente las actividades que se desarrollan no solo para esta área sino para toda la Cooperativa.

REALIZADO: BJMM	FECHA: 31/10/2011
REVISADO: AV	FECHA: 31/10/2011

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
HOJA DE HALLAZGOS N° 7**

**Período: 1 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010**

**INADECUADOS SISTEMA INFORMÁTICO QUE NO PERMITE TENER UN CONTROL ADECUADO**

**Condición.-**A través de la técnica de observación se pudo determinar que las claves de ciertos funcionarios no son personales y son compartidas por lo que existe el riesgo de que se realicen operaciones y no se pueda identificar el usuarios que lo realizó.

**Criterio.-** Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.

**Causa.-**La falta de conocimiento y el costo de un nuevo sistema ha generado el uso del sistema que no es interactivo y no permite contar con mayor información al día.

**Efecto.-**Con un sistema que no permita tener mayor control, ni contar con la información oportuna no permitirá tomar las mejores decisiones.

**Conclusión.-**La cooperativa está operando con un sistema llamado SIA el cual no permite tener mayor control así como la información no es procesada de manera inmediata.

**Recomendación.-**Al gerente general se le recomienda que realice un estudio junto con el departamento de sistemas para la adquisición de un nuevo sistema que permita tener la información actualizada e inmediata facilitando la toma de decisiones así como también concienciar a todo el personal de la entidad para que las claves cumplan con su función de ser personales y poder identificar el responsable de cualquier operación que pueda realizar.

REALIZADO: <b>BJMM</b>	FECHA: <b>31/10/2011</b>
REVISADO: <b>AV</b>	FECHA: <b>31/10/2011</b>

## **FASE III**

### **3.3.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

La ejecución del trabajo se ha sometido a revisión determinando que se ha realizado en forma satisfactoria y que los resultados obtenidos son consistentes con las conclusiones que se presentan en el informe.

La supervisión se basa en la revisión de los documentos de trabajo de auditoría elaborado e integrado.

El Ing. Víctor Albán, Supervisor de la Auditora aprobó cada uno de los papales de trabajo elaborados.

El Gerente General ha estado presentes durante la ejecución del trabajo, así como todo el personal del Departamento de Crédito quienes han dotado de la información necesaria para cumplir con todas las actividades.

Se realizará los siguientes pasos para la Comunicación de Resultados:

- Convocatoria a Conferencia Final.
- Acta de Conferencia Final de Comunicación de Resultados.
- Elaboración del informe final.

**J & M AUDITORES INDEPENDIENTES**  
**Convocatoria a Conferencia Final.**

Riobamba 01 de Noviembre de 2011

Señor  
Ing. Pedro Khipo  
Gerente General  
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su Reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión a la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**. Por el período comprendido entre el 01 de julio al 31 de diciembre del 2010, realizado mediante orden de trabajo N° 001-AG-001 de fecha 01 de agosto del 2011.

Dicho acto se llevará a cabo en la sala de reuniones gerenciales de la Cooperativa Fernando Daquilema en las calles Veloz 23-24 entre Larrea y Colón el día 05 de noviembre del 2011 a las 15h00; encaso de no asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Ing. Víctor Albán.  
Jefe de Equipo de Auditoria.

## **J&M AUDITORES INDEPENDIENTES**

### **Carta de Presentación**

Riobamba, 01 de noviembre de 2011.

**Ingeniero  
Pedro Khipo  
Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema  
Presente.-**

Hemos efectuado el estudio y análisis de la gestión al departamento de Créditos por el período comprendido entre el 1 de julio al 31 de diciembre del 2010.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las NAGAS y las NEA, tomando en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias vigentes así como políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro análisis, los resultados se encuentran expresados en las conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

En el informe que se adjunta constan los resultados obtenidos en base a nuestro análisis, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la entidad.

Atentamente,

Betty Minta

**JEFE DE EQUIPO**

# **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **ANTECEDENTES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, es una institución creada con el fin de satisfacer la creciente demanda de otorgar créditos a corto, mediano y largo plazo así como captar recursos financieros en forma oportuna, domiciliada en la ciudad de Riobamba, legalizada el 25 de julio de año 2005, fecha en que inicia sus actividades.

Nace con el fin de que contraste el sistema bancario y financiero tradicional, que limitan el acceso a la obtención de los créditos por el alto costo de los intereses, garantías exigentes y trámites burocráticos en especial para el sector indígena.

#### **MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

Según contrato firmado al 01 de agosto del 2011 y Orden de Trabajo N° 001- AG-001 J & M AUDITORES INDEPENDIENTES se compromete a realizar una Auditoría de Gestión al departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

#### **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

- Evaluar la gestión del departamento de créditos en términos de eficiencia, eficacia y economía en el proceso de créditos desde su promoción, aprobación, desembolso y recuperación de crédito.

- Evaluar el control interno a través de un conocimiento específico del departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.
- Evaluar el desarrollo de actividades en el departamento de Crédito aplicando indicadores de gestión y financieros.

### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Con fecha 01 de agosto de 2011, se inicia la Auditoría de Gestión al departamento de Créditos de la Cooperativa Fernando Daquilema para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos midiendo el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se utilizan los recursos asignados.

### **BASE LEGAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

- Ley Nacional de Cooperativas y su Reglamento.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley Orgánica de Defensa Del Consumidor.
- Código de Trabajo.
- Estatutos, reglamentos e instructivos de la Cooperativa.

## CAPÍTULO II

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, cuenta con un manual créditos donde se especifica todas las particularidades y condiciones de cada producto, pero no existe un total cumplimiento de todos los procedimientos de que constan en este manual.

### 1. INEXISTENCIA DE MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

**Conclusión.-** La entidad no posee personal profesional, competitivo pero que ha demostrado deseo de superación por lo que la entidad no puede crecer de la manera proyectada en su planificación estratégica por la falta de un adecuado proceso de selección y contratación de personal.

**Recomendación.-** Al gerente general en caso de nuevas contrataciones de personal se deberá seleccionar tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de selección y contratación de personal, considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño. El ingreso del personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

### 2. FALTA DE EVALUACIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS

**Conclusión.-** En el departamento de créditos de la cooperativa no existe un procedimiento de evaluación y mitigación del riesgo por lo que podría incrementar el riesgo de cartera incobrable o vencida.

**Recomendación.-** El gerente general junto con el equipo de administración deberá realizar un plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos

que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos de manera continua.

### **3. INCUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE CRÉDITO**

**Conclusión.-** La entidad presenta un manual de procedimiento de créditos el mismo que se ha verificado a través de la técnica de la observación que cada uno de los asesores posee físicamente el mismo que no es cumplido en su totalidad por lo que hay el riesgo de que no se cuente con la información completa para poder verificar todos los datos reales del socio que se le concedió el crédito.

**Recomendación.-** Al Gerente General debe aplicar un control permanente que se verifique el cumplimiento del cien por ciento del manual crediticio a través del reporte de la supervisión cruzada entre los mismos asesores de crédito así como distribuir el proceso de desembolso a una persona distinta de los asesores el mismo que deberá verificar el cumplimiento de todos los requisitos y proceda al desembolso.

### **4. INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**

**Conclusión.-** En el departamento de créditos los asesores no tienen delimitadas las funciones ya que cada uno de ellos son los que generan toda la información desde la recepción, verificación y pre aprobación de créditos.

**Recomendación.-** Al Gerente General junto con el jefe del departamento de créditos establecer políticas para que los asesores de crédito realicen verificación de la información de manera cruzada, así como establecer un asistente de crédito para que sea quien controle la documentación requerida en la carpeta del socio para controlar la totalidad de la documentación.

## **5. INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.**

**Conclusión.-** La Cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos de recuperación de cartera que faciliten el desarrollo de las actividades de manera eficiente y ordenada debido a que las autoridades no han determinado cuales son las necesidades y requerimientos urgentes de cada área y que puedan ocasionar graves problemas e inclusive poner en riesgo a la Cooperativa.

**Recomendación.-** Al Gerente General deberá asignar la responsabilidad al jefe del departamento de créditos preparar los manuales de procedimientos de recuperación de cartera los mismos que deberán ser conocidos por todo el personal de créditos. En caso de no contar con el personal suficiente y capacitado deberán realizarlo a través de asesoría externa.

## **6. SISTEMATIZAR EL INFORME DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS.**

**Conclusión.-** El informe de evaluación de créditos que utiliza la Cooperativa se obtiene de una hoja de Excel lo cual es muy fácil manipulación para los Asesores de Crédito quienes otorgan calificaciones irreales a fin de que se aprueben los créditos.

**Recomendación.-** El Gerente General debe realizar los estudios pertinentes con el Área de Administración de Sistemas a fin de encontrar los medios para reemplazar el sistema actual por uno que este más acorde a las funciones y que complemente las actividades que se desarrollan no solo para esta área sino para toda la Cooperativa.

## **7. INADECUADO SISTEMA INFORMÁTICO QUE NO PERMITE TENER UN CONTROL ADECUADO**

**Conclusión.-** La cooperativa está operando con un sistema llamado SIA el cual no permite tener mayor control así como la información no es procesada de manera inmediata.

**Recomendación.-** Al gerente general se le recomienda que realice un estudio junto con el departamento de sistemas para la adquisición de un nuevo sistema que permita tener la información actualizada e inmediata facilitando la toma de decisiones así como también concienciar a todo el personal de la entidad para que las claves cumplan con su función de ser personales y poder identificar el responsable de cualquier operación que pueda realizar

**Atentamente,**

Ing. Betty Minta  
**Jefe de Equipo**

## **FASE IV**

### **3.3.4. SEGUIMIENTO Y MONITOREO.**

Una vez comentado y entregado el informe, es necesario que llegue a todos los afectados mediante la revisión de las conclusiones con los diferentes responsables del área auditada, los mismos que deberán aplicar las recomendaciones para corregir las deficiencias.

El seguimiento permanente y puntual asegura no solo corregir las deficiencias encontradas sino también encontrar mecanismos para el crecimiento de la institución.

A través del seguimiento lograremos:

- Comprobar el cumplimiento de las recomendaciones a través del compromiso de los empleados involucrados, y de esta manera garantizar que el trabajo del auditor sea implementado en beneficio de la Cooperativa.
- Mejorar la toma de decisiones del Gerente General de la Cooperativa y por ende de los socios.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA  
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES.  
AÑO 2011 / 2012**

N°	Recomendación	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Responsable
1	Control permanente a través del reporte de la supervisión cruzada entre los mismos asesores de crédito.						Jefe departamental y asesores de crédito.
2	Supervisar las carpetas personales de los socios que acceden a créditos de manera circular con los mismos asesores de crédito.						Jefe departamental y asesores de crédito.
3	Asignar el proceso de desembolso a una persona distinta de los asesores de crédito que verifique el cumplimiento de los requisitos y proceda al desembolso.						Jefe Talento Humano y Responsable desembolso.
4	Actualización del sistema con un procedimiento que permita autorizar automáticamente los créditos por el personal encargado.						Departamento de sistemas.
5	El jefe departamental motive a que todo el personal de créditos, conozca y cumplan con el cien por ciento de las políticas y manuales institucionales,						Jefe Departamental y asesores de crédito.
6	Contratación de personal en función del manual de reclutamiento y selección de personal.						Jefe de Talento Humano
7	Preparar los manuales de procedimientos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito y Cobranzas.</li> <li>• Reclutamiento y selección de personal.</li> </ul>						Equipo Gerencial.
8	El jefe departamental desarrollará en forma constante y progresiva la capacitación, profesional a fin de actualizar sus conocimientos, en los procesos crediticios.						Jefe Departamental y Jefe de Talento Humano

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, se desempeña adecuadamente en términos generales, sin embargo, presenta algunos puntos débiles, en cuánto al cumplimiento de procedimientos de crédito tales como:

- La entidad no posee personal profesional, competitivo pero que ha demostrado deseo de superación por lo que la entidad no puede crecer de la manera proyectada en su planificación estratégica por la falta de un adecuado proceso de selección y contratación de personal.
- En el departamento de créditos de la cooperativa no existe un procedimiento de evaluación y mitigación del riesgo por lo que podría incrementar el riesgo de cartera incobrable o vencida.
- La entidad presenta un manual de procedimiento de créditos el mismo que se ha verificado a través de la técnica de la observación que cada uno de los asesores posee físicamente el mismo que no es cumplido en su totalidad por lo que hay el riesgo de que no se cuente con la información completa para poder verificar todos los datos reales del socio que se le concedió el crédito.
- En el departamento de créditos los asesores no tienen delimitadas las funciones ya que cada uno de ellos son los que generan toda la información desde la recepción, verificación y pre aprobación de créditos.

- La Cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos de recuperación de cartera que faciliten el desarrollo de las actividades de manera eficiente y ordenada debido a que las autoridades no han determinado cuales son las necesidades y requerimientos urgentes de cada área y que puedan ocasionar graves problemas e inclusive poner en riesgo a la Cooperativa.
- El informe de evaluación de créditos que utiliza la Cooperativa se obtiene de una hoja de Excel lo cual es de muy fácil manipulación para los Asesores de Crédito quienes otorgan calificaciones irreales a fin de que se aprueben los créditos.
- La cooperativa está operando con un sistema llamado SIA el cual no permite tener mayor control así como la información no es procesada de manera inmediata.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la Gerencia poner atención a los puntos débiles mencionados en nuestro trabajo de investigación, para de esta manera alcanzar el cumplimiento de objetivos de la entidad.

- Al gerente general en caso de nuevas contrataciones de personal se deberá seleccionar tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de selección y contratación de personal, considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño. El ingreso del personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

- El gerente general junto con el equipo de administración deberá realizar un plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos de manera continua.
- Al Gerente General debe aplicar un control permanente que se verifique el cumplimiento del cien por ciento del manual crediticio a través del reporte de la supervisión cruzada entre los mismos asesores de crédito así como distribuir el proceso de desembolso a una persona distinta de los asesores el mismo que deberá verificar el cumplimiento de todos los requisitos y proceda al desembolso.
- Al Gerente General junto con el jefe del departamento de créditos establecer políticas para que los asesores de crédito realicen verificación de la información de manera cruzada, así como establecer un asistente de crédito para que sea quien controle la documentación requerida en la carpeta del socio para controlar la totalidad de la documentación.
- Al Gerente General deberá asignar la responsabilidad al jefe del departamento de créditos preparar los manuales de procedimientos de recuperación de cartera los mismos que deberán ser conocidos por todo el personal de créditos. En caso de no contar con el personal suficiente y capacitado deberán realizarlo a través de asesoría externa.
- El Gerente General debe realizar los estudios pertinentes con el Área de Administración de Sistemas a fin de encontrar los medios para reemplazar el sistema actual por uno que este más acorde a las funciones y que complemente las actividades que se desarrollan no solo para esta área sino para toda la Cooperativa.

- Al gerente general se le recomienda que realice un estudio junto con el departamento de sistemas para la adquisición de un nuevo sistema que permita tener la información actualizada e inmediata facilitando la toma de decisiones así como también concienciar a todo el personal de la entidad para que las claves cumplan con su función de ser personales y poder identificar el responsable de cualquier operación que pueda realizar.

Se sugiere tomar en cuenta las recomendaciones emitidas en el Informe de Auditoría, puesto que si se aplican las mismas se podrá cumplir en su totalidad la Planificación Estratégica.

La Administración de la Cooperativa ha venido desarrollándose de manera eficiente a lo largo de estos siete años, por lo cual recomendamos que continúen con las mismas prácticas y mejore en los aspectos mencionados a fin de seguir manteniendo un buen sistema de control interno, garantizando que la información así como sus operaciones sean confiables.

## **RESUMEN**

La presente tesis es una Auditoría de Gestión en el Departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ciudad Riobamba, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Agencia Matriz, Período Julio a Diciembre de 2010, para mejorar y disminuir el riesgo de morosidad de cartera.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, con personería de derecho privado cuyo objetivo es el beneficio común de sus socios, a través de préstamos para el crecimiento de su economía.

La auditoría de gestión en el departamento de créditos de la COAC Fernando Daquilema contiene el Plan de Auditoría, Planificación Preliminar, planificación específica, evaluación del Control Interno, papeles de trabajo, hallazgos, comunicación de resultados a través del informe de auditoría, así como el seguimiento de las conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Una vez concluida la presente investigación se propone a la Asamblea General de Socios, fortalecer el sistema de control interno; para que facilite el cumplimiento de los objetivos, definir los niveles de autorización y procedimiento de créditos. Cada una de estas propuestas está encaminada al mejoramiento de la Cooperativa.

## SUMMARY

## BIBLIOGRAFÍA

- ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, Control Interno y fraudes. 2 Edición Bogotá, Eco Ediciones, 2006.
- SOTOMAYOR, Alfonso Amador: Auditoría Administrativa. México, MC Graw-Hill Interamericana Editores S.A., 2008.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio. 2 Edición México Pearson E, 2007
- DE LA PEÑA, Alberto, Administración y Finanzas Auditoría. Barcelona Thompson, 2003.
- MALDONADO, Milton, Auditoría de gestión. 2 Edición. Quito, Luz de América, 2001.
- HOLMES, A. Auditorías Principios y Procedimientos. 5 Edición, México Hispanoamérica, 1994.
- GUTIÉRREZ, Alberto de la Peña, Auditoría un Enfoque Practico, Editorial Clara M. 2008.
- O. RAY, Whittington, CIA, CMA, CPA, Principios de Auditoria, 14 Edición. México Bogotá 2005.
- COOK John W., Auditoría, Tercera Edición, Mc Graw –Hill Interamericana de México S.A 1987.
- ARENS, Elvin A.; ELDER, Randall J; BEASLEY, Mark S., Auditoría Un Enfoque Integral, 11 Ed., México, Pearson Educación; 2007
- MANTILLA B., Samuel A., Auditoría Financiera de PYMES, 1 Edición Editorial ECOE Ediciones - Colombia; 2008.

## LINCOGRAFÍA

[http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/sindicatura/biblioteca/auditoria\\_gestion\\_empresas\\_soc\\_estado.pdf](http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/sindicatura/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf)

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-De-La-Auditoria/327478.html>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>

<http://fedecop.org/Carta%20FEDECOP%202%20-%20Auditoria%20de%20Gestion.pdf>

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria>.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>

<http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/fin/auditoria-en-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>

## ANEXOS

### 1. Clientes Externos

STAKEHOLDERS/CLIENTES	DEMANDAS
Socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención rápida y eficiente.</li> <li>• Seguridad frente a sus ahorros</li> <li>• Servicios oportunos, confiables y de alta calidad.</li> <li>• Agilidad y oportunidad en los procesos</li> <li>• Información y comunicación clara, completa y transparente</li> </ul>
Grupos Asociativos (Gremios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y asistencia técnica</li> <li>• Convenios de cooperación financiera</li> <li>• Auspicios en eventos realizados.</li> </ul>
Entidades de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de leyes y reglamentos.</li> <li>• Entrega de información y comunicación oportuna, clara y fidedigna.</li> <li>• Sostenibilidad del negocio.</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones.</li> </ul>
Entidades Religiosas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar testimonio de Fe.</li> <li>• Auspicios de la COAC en actividades de la iglesia.</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos oportunos de facturas y obligaciones.</li> <li>• Uso de servicios adicionales.</li> </ul>
Gobierno Nacional, Local y ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de obligaciones.</li> <li>• Incremento en los ingresos.</li> <li>• Fomento del Desarrollo Local.</li> <li>• Canalización de beneficios.</li> </ul>

## 2. Dimensiones de las principales áreas de la cooperativa

Dimensión Productos - Mercado	
Fortalezas priorizadas	Debilidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros Costos en ahorros</li> <li>• Otros Costos en crédito.</li> <li>• Diversidad de productos de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de Servicio individual / Asesoría al socio.</li> <li>• Diferenciación de los productos según segmentos de mercado.</li> <li>• Participación en el mercado de ahorristas.</li> <li>• Seguro de desgravamen y otros servicios</li> </ul>
Dimensión Financiera	
Fortalezas priorizadas	Debilidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spread (Margen Financiero)</li> <li>• Crecimiento del activo y del pasivo.</li> <li>• Eficiencia en el manejo de tesorería (Cash Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la Cartera (Nivel de la cartera en riesgo)</li> <li>• Porcentaje de Activos improductivos</li> <li>• Crecimiento de las Captaciones</li> <li>• Nivel de Patrimonio y cumplimiento de requerimientos</li> <li>• Nivel y evolución de la liquidación</li> </ul>
Dimensión Organización, Procesos y Tecnología	
Fortalezas priorizadas	Debilidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema informático y comunicación adecuados al tamaño y necesidades de la Cooperativa.</li> <li>• Procesos de decisión oportunos.</li> <li>• Equipo informático actualizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización general de la cooperativa.</li> <li>• Manual de Procesos: disponibilidad, conocimiento y uso</li> <li>• Gestión de la información: reportes y uso. Sistema de Información Gerencial</li> <li>• Sistematización y socialización de normas y reglamentos</li> <li>• Planificación general: estratégica, operativa, financiera</li> </ul>

### 3. Lineamientos Estratégicos

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de segmentos atractivos</li> <li>Potencialidad de nuevos mercados</li> <li>Fondeo Externo</li> <li>Presencia de organismos de Cooperación</li> <li>Sistema de pagos interbancarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia en el mercado financiero</li> <li>Potencialidad del mercado actual.</li> <li>Sistemas de Comunicaciones.</li> <li>Desastres naturales.</li> <li>Condición socio-económica, jurídica y política del país</li> <li>Capacidad de ahorro de nuestros socios</li> <li>Tendencia a la baja de tasas de interés y/o eliminación de las comisiones</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad de productos de crédito.</li> <li>Crecimiento del activo y del pasivo de la institución</li> <li>Nivel de provisiones de cartera</li> <li>Procesos de decisión oportunos</li> <li>Gestión de la información: reportes, uso. Sistema de información gerencial.</li> <li>Equipamiento institucional (Infraestructura)</li> <li>Atención individual / Asesoría a socios</li> <li>Posicionamiento y prestigio de la cooperativa</li> </ul>	<p>APROVECHAR</p>	<p>ENFRENTAR</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciación de productos según segmentos</li> <li>Calidad de la Cartera (Nivel de la cartera en riesgo)</li> <li>Porcentaje de activos improductivos</li> <li>Crecimiento de las captaciones.</li> <li>Nivel de patrimonio y cumplimiento de requerimientos.</li> <li>Nivel y evolución de la liquidez</li> <li>Manual de procesos: disponibilidad, conocimiento y uso.</li> <li>Organización general de la Cooperativa.</li> <li>Sistema informático y comunicaciones.</li> <li>Manual de Funciones: Calidad de descripción de funciones; conocimiento y uso</li> </ul>	<p>MEJORAR</p>	<p>PREVENIR / EVITAR</p>

