



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y  
COBRANZAS DE LA COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA., PERÍODO 2019-2020

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**Autor**

Janeta Gualan Carmen Rocio

**Tutor**

Mgs. Alexandra Lorena López Naranjo

Riobamba, Ecuador 2022

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Yo, Janeta Gualan Carmen Rocio, con cédula de ciudadanía 0650186463, soy responsable de los contenidos, ideas, conclusiones, recomendaciones y resultados de la presente investigación con el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA., PERÍODO 2019-2020”**., los mismos derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

Riobamba, 19 de diciembre de 2022



---

Carmen Rocio Janeta Gualan

C.I: 0650186463



## DICTAMEN DE CONFORMIDAD DEL PROYECTO ESCRITO DE INVESTIGACIÓN

**Facultad:** Ciencias Políticas y Administrativas  
**Carrera:** Carrera de Contabilidad y Auditoría

### 1. DATOS INFORMATIVOS DOCENTE TUTOR Y MIEMBROS DEL TRIBUNAL

**Tutor:** Mgs. Verónica Paulina Álvaro Zurita **Cédula:** 0603469362  
**Miembro tribunal:** Mgs. Víctor Vásconez Samaniego **Cédula:** 0603002106  
**Miembro tribunal:** Mgs. Jhonny Coronel Sánchez **Cédula:** 0602279358

### 2. DATOS INFORMATIVOS DEL ESTUDIANTE

**Apellidos:** Janeta Gualan  
**Nombres:** Carmen Rocio  
**C.I / Pasaporte:** 0650186463  
**Título del Proyecto de Investigación:** AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COAC "LA NUEVA JERUSALÉN" LTDA., PERÍODO 2019-2020.  
**Dominio Científico:** Desarrollo territorial – productivo y hábitat sustentable para mejorar la calidad de vida.  
**Línea de Investigación:** Gestión socioeconómica, contable, tributaria y laboral.

### 3. CONFORMIDAD PROYECTO ESCRITO DE INVESTIGACIÓN

| Aspectos   | Conformidad Si/No | Observaciones |
|--|-------------------|---------------|
| Título   | Si                |               |
| Resumen  | Si                |               |
| Introducción   | Si                |               |
| Objetivos: general y específicos                           | Si                |               |
| Estado del arte relacionado a la temática de investigación | Si                |               |
| Metodología  | Si                |               |
| Resultados y discusión                                     | Si                |               |
| Conclusiones y recomendaciones                             | Si                |               |
| Referencias bibliográficas                                 | Si                |               |
| Apéndice y anexos  | Si                |               |

Fundamentado en las observaciones realizadas y el contenido presentado, SI (X) / NO ( ) es favorable el dictamen del Proyecto escrito de Investigación, obteniendo una calificación de: 9.67 sobre 10 puntos.



**DIRECCIÓN ACADÉMICA**  
VICERRECTORADO ACADÉMICO



UNACH-RGF-01-04-02.22

Mgs. Verónica Paulina Ávaroz Zurita  
**TUTOR**

Mgs. Víctor Hugo Vásquez Samaniego  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Mgs. Jhonny Mauricio Coronel Sánchez  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

### ***A Dios***

*Por regalarme cada día el aliento de vida, por darme sabiduría y conocimiento, por haberme permitido vivir y disfrutar esta etapa de mi vida en compañía de personas valiosas que encontré a lo largo de la carrera, con quienes pudimos compartir logros y fracasos sin embargo el apoyo mutuo hizo que todas las experiencias vividas queden grabadas en mi corazón.*

### ***A mis padres***

*Quienes con amor y ejemplo me enseñaron a asumir nuevos retos y llegarlos a culminar, hoy gracias a sus consejos, sacrificio y apoyo incondicional he logrado una meta más.*

***Carmen Rocio Janeta Gualan***

## **AGRADECIMIENTO**

*Al culminar una de las etapas más agradables de mi vida quiero extender un profundo agradecimiento a Dios por haberme permitido alcanzar este sueño. Dice en Jeremías 29:11 “Porque yo sé los planes que tengo para vosotros dice el SEÑOR, planes de bienestar y no de mal, para darles un futuro y una esperanza”.*

*De manera especial agradezco a mis padres Pedro Janeta y Petrona Gualan, a mi familia por su apoyo incondicional económico y moral a lo largo de mi carrera universitaria para hoy alcanzar esta meta.*

*También quiero agradecer a la prestigiosa Universidad Nacional de Chimborazo directivos y docentes de la carrera de Contabilidad y Auditoría quienes con su conocimiento, sabiduría y vasta experiencia forjaron la profesional que ahora soy.*

*A la Mgs. Verónica Álvaro quien con su experiencia, conocimiento y motivación me acompañó durante la realización de este proyecto, su guía fue esencial para hoy culminar este trabajo de investigación.*

***Carmen Rocio Janeta Gualan***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| PORTADA .....   |    |
| DERECHOS DE AUTORÍA.....                                  |    |
| DICTAMEN DE COFORMIDAD DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN..... |    |
| DEDICATORIA .....   |    |
| AGRADECIMIENTO.....                                       |    |
| ÍNDICE DE CONTENIDO .....                                 |    |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                    |    |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                   |    |
| RESUMEN .....   |    |
| ABSTRACT .....  |    |
| INTRODUCCIÓN .....  | 14 |
| CAPÍTULO I .....  | 15 |
| 1. MARCO REFERENCIAL .....                                | 15 |
| 1.1. Planteamiento del Problema .....                     | 15 |
| 1.2. Formulación del Problema .....                       | 16 |
| 1.3. Justificación .....                                  | 16 |
| 1.3.1. Justificación Teórica .....                        | 16 |
| 1.3.2. Justificación Práctica.....                        | 16 |
| 1.4. Objetivos .....                                      | 17 |
| 1.4.1. Objetivo General.....                              | 17 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos.....                         | 17 |
| CAPÍTULO II.....  | 18 |
| MARCO TEÓRICO .....                                       | 18 |
| 2.1. Estado de Arte.....                                  | 18 |
| 2.2. Generalidades del Objeto de Estudio .....            | 19 |
| 2.2.1. Reseña Histórica .....                             | 19 |
| 2.2.2. Base Legal .....                                   | 19 |
| 2.2.3. Visión .....                                       | 19 |
| 2.2.4. Misión .....                                       | 19 |
| 2.2.5. Organigrama Institucional.....                     | 20 |
| 2.3. Fundamentación Teórica .....                         | 20 |
| 2.3.1. Auditoría.....                                     | 20 |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 2.3.2.                                  | Tipos.....  | 21 |
| 2.3.3.                                  | Generalidades de la auditoría de gestión.....                     | 21 |
| 2.3.4.                                  | Auditoría de Gestión .....  | 21 |
| 2.3.5.                                  | Objetivos .....   | 21 |
| 2.3.6.                                  | Importancia.....  | 22 |
| 2.3.7.                                  | Características.....  | 22 |
| 2.3.8.                                  | Proceso metodológico de la auditoría de gestión .....             | 23 |
| 2.3.9.                                  | Control Interno .....   | 24 |
| 2.3.10.                                 | COSO II.....  | 24 |
| 2.3.11.                                 | Crédito .....   | 25 |
| 2.3.12.                                 | Gestión Crediticia.....   | 26 |
| 2.3.13.                                 | Riesgo Crediticio.....  | 26 |
| 2.3.14.                                 | El Sistema de Cobranza .....                                      | 26 |
| 2.3.15.                                 | Gestión de Cartera y Crédito.....                                 | 26 |
| CAPÍTULO III.....                       |   | 27 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....   |   | 27 |
| 3.1.                                    | Método de Investigación .....                                     | 27 |
| 3.2.                                    | Tipo de Investigación.....  | 27 |
| 3.3.                                    | Diseño de Investigación .....                                     | 27 |
| 3.4.                                    | Enfoque de Investigación .....                                    | 27 |
| 3.5.                                    | Nivel de Investigación.....                                       | 28 |
| 3.6.                                    | Determinación de la población y muestra .....                     | 28 |
| 3.6.1.                                  | Determinación de la población.....                                | 28 |
| 3.6.2.                                  | Determinación de la Muestra.....                                  | 28 |
| 3.7.                                    | Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos.....             | 29 |
| 3.7.1.                                  | Determinación de la Técnica de Recogida de Información .....      | 29 |
| 3.7.2.                                  | Determinación de los Instrumentos de Recogida de Información..... | 29 |
| 3.8.                                    | Técnicas de Procedimiento e Interpretación de los Datos.....      | 29 |
| CAPÍTULO IV .....                       |   | 30 |
| ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... |   | 30 |
| 4.1.                                    | Fase I: Conocimiento Preliminar .....                             | 30 |
| 4.2.                                    | Fase II: Planificación Específica.....                            | 32 |
| 4.3.                                    | Fase III: Ejecución .....   | 35 |
| 4.4.                                    | FASE IV: Comunicación de Resultados .....                         | 38 |
| 4.5.                                    | Fase V: Seguimiento .....   | 45 |
| CAPÍTULO V.....                         |   | 48 |
| Conclusiones .....                      |   | 48 |



|   |           |
|---|-----------|
| Recomendaciones .....                             | 49        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....                         | <b>50</b> |
| <b>ANEXOS</b> .....                               | <b>53</b> |
| Anexo 1: FASE I- CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....     | 56        |
| Anexo 2: FASE II- PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....   | 76        |
| Anexo 3: FASE III – EJECUCIÓN.....                | 92        |
| Anexo 4: FASE IV- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS..... | 109       |
| Anexo 5: REPROGRAMACIÓN DE CUOTAS .....           | 111       |
| Anexo 6: DIFERIMIENTO DE CUOTAS .....             | 112       |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 1</b> Antecedentes de investigación .....                         | 18  |
| <b>Tabla 2</b> Principales objetivos de la auditoría.....                  | 22  |
| <b>Tabla 3</b> Características de la auditoría .....                       | 22  |
| <b>Tabla 4</b> Funciones del crédito.....                                  | 25  |
| <b>Tabla 5</b> Las 5C's del Crédito.....                                   | 25  |
| <b>Tabla 6</b> Población.....  | 28  |
| <b>Tabla 7</b> Programa de Auditoría Fase I.....                           | 30  |
| <b>Tabla 8</b> Programa de auditoría Fase II .....                         | 32  |
| <b>Tabla 9</b> Matriz de evaluación Nivel de riesgo y confianza .....      | 33  |
| <b>Tabla 10</b> Programa de auditoría FASE III.....                        | 35  |
| <b>Tabla 11</b> Hoja de Hallazgos.....                                     | 36  |
| <b>Tabla 12</b> Programa de auditoría FASE IV.....                         | 38  |
| <b>Tabla 13</b> Programa auditoría FASE V .....                            | 45  |
| <b>Tabla 14</b> Matriz de seguimiento 1.....                               | 46  |
| <b>Tabla 15</b> Matriz de seguimiento 2.....                               | 47  |
| <b>Tabla 16</b> Matriz de diagnóstico de políticas.....                    | 65  |
| <b>Tabla 17.</b> Cuestionario de Control Interno .....                     | 76  |
| <b>Tabla 18</b> Resumen de la evaluación de control interno.....           | 90  |
| <b>Tabla 19</b> Distribución de tiempos a utilizarse en la auditoría ..... | 91  |
| <b>Tabla 20.</b> Programa de Trabajo.....                                  | 92  |
| <b>Tabla 21</b> Indicadores de gestión .....                               | 107 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 1</b> Organigrama estructural .....                                 | 20  |
| <b>Figura 2</b> Clasificación de auditoría.....                               | 21  |
| <b>Figura 3</b> Proceso metodológico de auditoría de gestión .....            | 23  |
| <b>Figura 4</b> Modelos del COSO II.....                                      | 24  |
| <b>Figura 5</b> Índice de rotación del personal .....                         | 97  |
| <b>Figura 6</b> Extracto de la Resolución No. SEPS-IGJ-IT-IGJ-2018-0279 ..... | 98  |
| <b>Figura 7</b> Resguardo de la información 1 .....                           | 101 |
| <b>Figura 8</b> Resguardo de la información 2.....                            | 102 |

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación titulado, **AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA., PERÍODO 2019-2020.**, se realizó con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, financieros y operativos en el logro de sus objetivos con el adecuado manejo de normas y políticas establecidas por la cooperativa.

La Auditoría de gestión se desarrolló en 5 fases tales como: Planificación preliminar que consistió en obtener un conocimiento general del objeto de estudio, lo cual permitió establecer una adecuada planificación para la siguiente fase.

En la Planificación Específica, se evaluó el sistema de control interno teniendo como base los elementos del COSO II, con el fin de determinar el nivel de riesgo y de confianza de los controles existentes. Una vez que se obtuvo la información necesaria se procedió a desarrollar la fase III: Ejecución de la Auditoría, parte del desarrollo de los procedimientos definidos en el programa de auditoría. Las pruebas y técnicas de auditoría permitieron obtener evidencia suficiente y confiable de los controles implantados en el área de crédito y cobranza. Las debilidades encontradas se encuentran plasmadas en matriz de hallazgos en base a sus cuatro componentes (condición, criterio, causa y efecto) que permitió sustentar las conclusiones y recomendaciones en el informe final de auditoría. En la Fase IV: Comunicación de Resultados se preparó el informe final, mismo que revela las deficiencias encontradas, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones. Finalmente, en la fase V: Seguimiento, se elaboró una matriz que comprende un plan de seguimiento a las recomendaciones para el mejoramiento de sus procesos y crecimiento institucional.

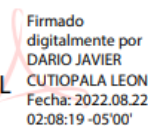
**Palabras Clave:** Auditoría, crédito, cobranza, COSO II, procesos.

## ABSTRACT

The current research project entitled, MANAGEMENT AUDIT APPLIED TO THE CREDIT AND COLLECTION DEPARTMENT OF THE COAC "LA NUEVA JERUSALÉN" LTDA., PERIOD 2019-2020, was carried out to evaluate the efficiency and effectiveness of the administrative, financial and operational processes in the achievement of its objectives with the adequate management of norms and policies established by the cooperative. The Management Audit was developed in 5 phases, such as Preliminary Planning, which consisted of obtaining general knowledge of the object of study and establishing adequate planning for the following phase. In the Specific Planning, the internal control system was evaluated based on the COSO II elements to determine the level of risk and confidence of the existing controls. Once the necessary information was obtained, we proceeded to develop Phase III: Audit Execution, part of the development of the procedures defined in the audit program. The audit tests and techniques allowed obtaining sufficient and reliable evidence of the controls implemented in the credit and collection area. The weaknesses found are reflected in a matrix of findings based on its four components (condition, criterion, cause, and effect) that allowed to support the conclusions and recommendations in the final audit report. In Phase IV: Communication of Results, the final report was prepared, which reveals the deficiencies found, with their respective conclusions and recommendations. Finally, in Phase V: Follow-up, a matrix was prepared that includes a follow-up plan to the recommendations for improving its processes and institutional growth. Keywords: Audit, credit, collections, COSO II, processes.

**Keywords:** Audit, credit, collections, COSO II, processes.

DARIO  
JAVIER  
CUTIOPAL  
A LEON

A digital signature stamp with a red wavy line on the left side. The text inside the stamp reads: "Firmado digitalmente por DARIO JAVIER CUTIOPALA LEON Fecha: 2022.08.22 02:08:19 -05'00'".

Firmado digitalmente por  
DARIO JAVIER  
CUTIOPALA LEON  
Fecha: 2022.08.22  
02:08:19 -05'00'

Reviewed by:  
Lic. Dario Javier Cutiopala Leon  
**ENGLISH PROFESSOR**  
c.c. 0604581066

## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones de carácter privado que realizan actividades de intermediación financiera con el fin de aportar al desarrollo de la economía local, atendiendo las necesidades de la población no bancarizada. En los últimos años el sector cooperativo ha tenido un crecimiento muy notorio en la cartera de créditos, depósitos y número de socios y utilidades reflejadas en el aumento del patrimonio institucional, según el periódico digital el comercio señala que éste es el resultado de un adecuado control de la SEPS, así como también de las mismas instituciones en las operaciones financieras, administración integral de los riesgos, adopción de nuevas tecnologías y la innovación que son factores que han permitido al sector cooperativo incursionarse en el mercado y competir con la banca. Por consiguiente, es importante mencionar que el área de crédito y cobranza es un factor clave para el desarrollo organizacional.

La auditoría de gestión aplicada al Departamento de Crédito y Cobranza a la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., periodo 2019-2020, permite examinar la eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas, financieras y operativas en el logro de los objetivos establecidos por la cooperativa. La investigación surge de la necesidad de conocer los factores que influyen en la disminución de las colocaciones, incremento del índice de cartera vencida y morosidad que mantiene la cooperativa.

El desarrollo del presente proyecto de investigación consta de V capítulos: El primer capítulo comprende el marco referencial donde se establecen los objetivos de la investigación. El capítulo II tiene un alcance teórico de las variables e información general del objeto de estudio. En el capítulo III se establece la metodología, la investigación es de campo y documental, porque se realizó visitas a las oficinas de la cooperativa para revisar y analizar los documentos de los procesos que maneja el área de créditos, tiene un enfoque mixto porque mediante la aplicación de los indicadores de gestión se pudo determinar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos que se emplea en el Departamento de Crédito y Cobranza. En el capítulo IV se describe el análisis y discusión de resultados, donde se presenta los resultados del examen. Finalmente, el capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Con el presente trabajo de investigación se espera aportar a futuras investigaciones, pero sobre todo a los directivos de la COAC “La Nueva Jerusalén” en la toma de decisiones oportunas para el mejoramiento de su gestión.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO REFERENCIAL

#### 1.1. Planteamiento del Problema

América Latina se caracteriza por tener una diversidad de instituciones financieras. En los últimos años cientos de ellas han quebrado por la falta de una gestión adecuada, el insuficiente control por parte de los propios directivos, así como de las entidades supervisoras da origen al incumplimiento de políticas, normas y procedimientos. En este punto es importante mencionar que la auditoría de gestión es una herramienta de suma importancia porque permite evaluar los planes, procesos y programas a fin de emitir un informe que permita mejorar la gestión institucional.

En nuestro país alrededor de 522 cooperativas de ahorro y crédito y mutualistas se encuentran bajo el control de la SEPS, organismo técnico que supervisa, controla y apoya a la estabilidad y sostenibilidad de las instituciones financieras (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021). La evolución acelerada de las tecnologías ha obligado a las entidades a mejorar su gestión optimizando sus procesos mediante la innovación financiera para ofrecer servicios y productos en menor tiempo y a bajos costos (Puente et al., 2021). La innovación ha permitido obtener mayores ingresos mejorando su imagen corporativa.

La COAC “La Nueva Jerusalén” es una institución financiera, que cuenta con una trayectoria de 22 años desde su creación como una caja de ahorros comunitaria en 1998, con sede en la ciudad de Quito, dedicada a realizar actividades de intermediación financiera, se encuentra bajo la supervisión de la SEPS, por el saldo en sus activos forma parte del segmento cuatro por ende no está en la obligación de contar con un equipo de auditoría.

Cabe señalar que anteriormente no ha realizado evaluaciones acerca de los programas, proyectos y operaciones. En efecto la gestión en las operaciones (captación, colocación, recuperación y promoción) son deficientes, el limitado aprovechamiento de las TIC's y el sobrecargo de tareas a los funcionarios ha originado el incumplimiento de metas viéndose reflejado en la disminución de los indicadores de la cartera de créditos que presenta una disminución del 12.23% en relación al año 2019. La cartera por vencer representa el 102.51% aproximadamente USD 1'578.678,77 y una cartera improductiva de 7%. Por ende, se determina que la cooperativa presenta un sistema vulnerable de control interno que más adelante podría ocasionar un fracaso empresarial, (Chuquimarca et, al 2020).

Para concluir, el conjunto de los aspectos mencionados afecta directamente a los indicadores de liquidez y solvencia por ende una disminución en la competitividad en el mercado financiero. Desde esta perspectiva resulta de especial interés aplicar una auditoría de gestión aplicada al Departamento de Crédito y Cobranza para evaluar sistema de control interno y medir el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos en la administración oportuna de sus recursos, con ello también inducir a los directivos de la cooperativa optar por innovar sus productos financieros basados en la utilización oportuna de la tecnología, (Puente, Arias & Vallejo, 2021). Éstos son factores que van ayudar al desarrollo institucional.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo ayuda la realización de una auditoría de gestión en el mejoramiento de los procesos del Departamento de Créditos y Cobranzas en la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., período 2019-2020?

## **1.3. Justificación**

### ***1.3.1. Justificación Teórica***

El presente proyecto de investigación se realiza con la finalidad de una auditar de gestión del Departamento de Créditos y Cobranzas de la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., como aporte para el mejoramiento de los procesos de la concesión de crédito y cobranza.

Cabe señalar que la auditoría de gestión juega un papel importante, en un mundo globalizado, debido a que permite a los líderes empresariales evaluar y controlar las problemáticas ocasionadas en el entorno en el cual se desarrollan (Arellano, 2017). Es decir, la auditoría gestión ejecuta un control de las acciones, tareas, proyectos y programas planificados por la empresa, con el fin de obtener resultados enfocados en la eficiencia, eficacia y economía. Esto se obtiene a partir del trabajo de equipos multidisciplinarios.

### ***1.3.2. Justificación Práctica***

Esta investigación resulta de especial interés porque se va a evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos utilizados en la concesión de crédito y cobranza e identificar falencias operativas y administrativas con la finalidad de aportar a la entidad información confiable y oportuna que permita a los directivos tomar decisiones apropiadas para mejorar su gestión y desarrollo empresarial.

Para ejecutar la auditoría se cuenta con la autorización y documentación necesaria, que son entregados por el Gerente de la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., para llevar a cabo esta investigación.

Todo lo anterior permitirá el desarrollo y crecimiento de la Cooperativa., ya que los resultados beneficiarán a la institución, así como también servir de aporte a futuras investigaciones.

#### **1.4. Objetivos**

##### ***1.4.1. Objetivo General***

- Realizar una auditoría de gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., en la ciudad de Quito, período 2019-2020.

##### ***1.4.2. Objetivos Específicos***

- Desarrollar cada una de las fases de la auditoría con el fin de emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones que permita incrementar la confiabilidad de los procesos.
- Diagnosticar políticas y procesos actuales que maneja el Departamento de Crédito y Cobranza.
- Aplicar el COSO II para evaluar el sistema de control interno e identificar los riesgos y establecer las acciones para prevenirlos o mitigarlos.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Estado de Arte

Una vez revisado diversos documentos bibliográficos, se han seleccionado los siguientes trabajos relacionados con la Auditoría de Gestión que aportan a esta investigación.

**Tabla 1**

*Antecedente de investigación*

| Autores /<br>Año                       | Título   | Objetivos  | Conclusión   |
|--|--|--|--|
| <b>Orellana (2019)</b>                 | “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Sucúa, provincia de Morona de Santiago, período 2017”  | Ejecutar una auditoría de Gestión a la cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Sucúa, Provincia de Morona de Santiago, período 2017, que permita determinar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de sus recursos. | Concluye que la aplicación de una Auditoría de Gestión permitió detectar, que la inobservancia de ciertos lineamientos estaría poniendo en riesgo el recurso de los socios. Por ende, se procedió a plantear alternativas de solución.   |
| <b>Altamirano &amp; Sevilla (2018)</b> | “Auditoría de gestión en el área de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda.”                                      | Proponer la realización de una auditoría de Gestión con el fin de establecer recomendaciones para el mejoramiento de toma de decisiones en el otorgamiento de créditos.  | Concluye que la falta de auditorías ha provocado un inadecuado control de las operaciones administrativas y financieras; los procesos para otorgar son ineficientes; el personal desconoce ciertos reglamentos internos lo que ha generado que la cartera de créditos se vea afectada por su alto índice de morosidad. |
| <b>Chango &amp; Tuarez (2020)</b>      | “Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Coberservicios S.C., en la ciudad de Santo Domingo, año 2018” | Realizar una auditoría de Gestión que incida para la optimización de recursos en el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Coberservicios S.C., en la ciudad de Santo Domingo, año 2018.                                       | La auditoría de Gestión permitió detectar el riesgo al que está expuesto la cooperativa por el incumplimiento de objetivos, por ende, se procedió a emitir un informe con las recomendaciones que permita mejorar la toma de decisiones.   |
| <b>Castillo et al. (2019)</b>          | “Auditoría de Gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial”                           | Medir el grado de eficiencia y eficacia con que se utilizan los recursos disponibles y se alcanzan los objetivos planteados por la entidad.  | La auditoría de gestión permitió examinar el grado y forma de cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como el funcionamiento adecuado del sistema de control interno en apoyo al logro de la eficiencia y eficacia de las operaciones.  |
| <b>Llumiguano et al. (2021)</b>        | “Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora en las empresas.  | Analizar la importancia de la evolución de la auditoría de gestión en las organizaciones del Ecuador que pretenden tener una mejora continua.  | Una auditoría de gestión ayuda a detectar fraudes en los registros financieros de la empresa y permite dar sugerencias y recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia en las organizaciones.  |

*Nota:* Elaboración propia en base al estudio bibliográfico-documental.

## **2.2. Generalidades del Objeto de Estudio**

### **2.2.1. Reseña Histórica**

En el año 1985 nace “La Iglesia Evangélica Bilingüe La Nueva Jerusalén” los miembros que lo conformaban en su mayoría eran indígenas, que se organizaron para impulsar el desarrollo social y eclesiástico en sus miembros. En 1998 la iglesia implementa una caja de ahorros comunitaria, comenzaron con 12 socios y un capital de 120.000 sucres. Con el tiempo, la demanda de servicios supero las expectativas, dando paso así a la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” tomando el mismo nombre de la iglesia. (COAC "La Nueva Jerusalen", 2018).

El papel de la institución ha sido crucial para el desarrollo socioeconómico de la población indígena, proporcionando productos financieros para diversas actividades.

### **2.2.2. Base Legal**

La COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., se constituyó legalmente el 1 de noviembre del año 2001, mediante acuerdo ministerial No. 0146, actualmente se encuentra clasificada dentro del segmento 4 y está bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Para la ejecución de sus actividades financieras está sujeta a las normas y leyes que rigen el país, así como a las instituciones públicas que regulan su funcionamiento; Ley general de instituciones financieras, Ley orgánica de economía popular y solidaria, Código Orgánico Monetario y Financiero, e instituciones como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y Junta de Política Monetaria y Financiera.

### **2.2.3. Visión**

Ser una Institución líder en el mercado de la economía popular y solidaria, que proporciona productos financieros y servicios de acción comunitaria técnicamente sólida y socialmente pertinentes, impulsando el desarrollo integral con identidad de las personas, familias y la comunidad y promoviendo la cultura de ahorro familiar para el Sumak Kawsay. (COAC "La Nueva Jerusalen", 2018, pág.1)

### **2.2.4. Misión**

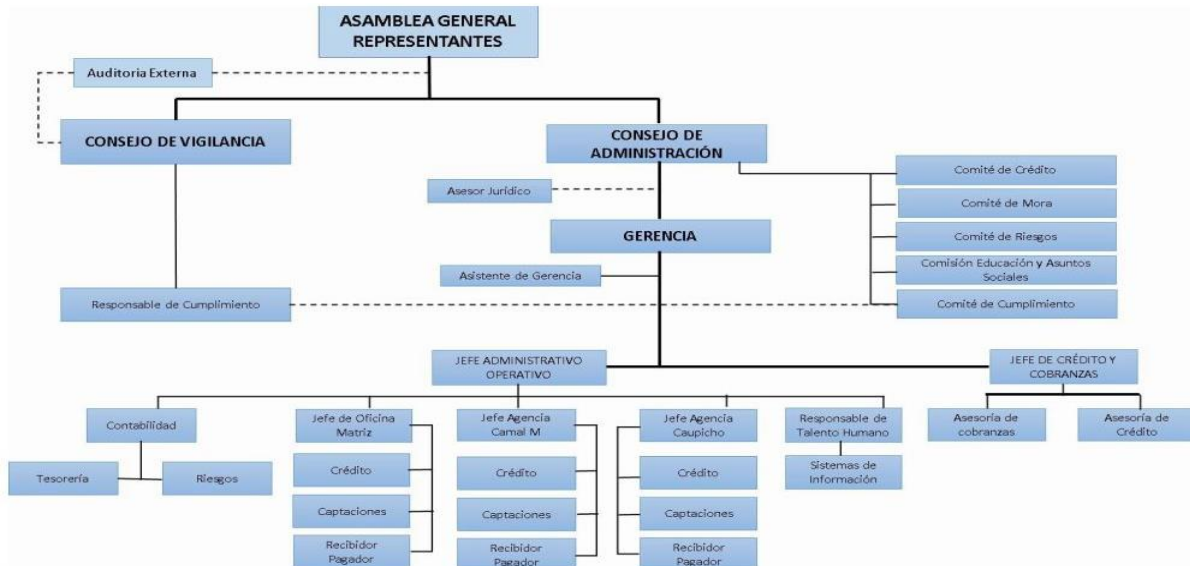
Somos una institución financiera de la economía popular y solidaria que ofrece productos financieros y servicios de acción colectiva, oportunos, pertinentes y de calidad, para contribuir al desarrollo económico de las personas, las familias y la comunidad, basado en las premisas

del desarrollo integral con identidad y del Sumak Kawsay de los pueblos, (COAC "La Nueva Jerusalem", 2018, pág. 2)

### 2.2.5. Organigrama Institucional

Figura 1

Organigrama estructural



Nota: Información proporcionada por la COAC "La Nueva Jerusalem" Ltda.

## 2.3. Fundamentación Teórica

### 2.3.1. Auditoría

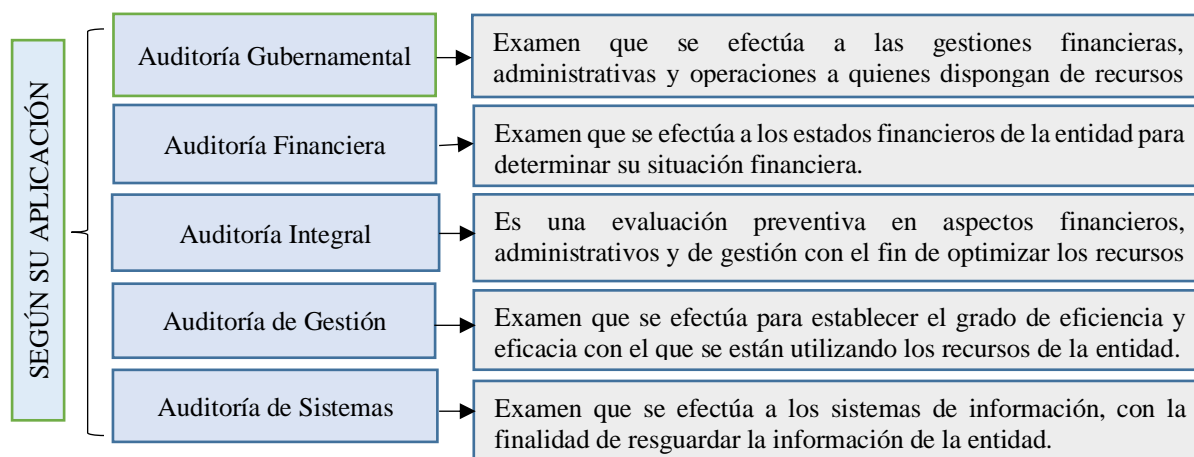
Según Cedeño (2016) "La actividad de auditar consiste en realizar un examen de los procesos y de la actividad económica de una organización para confirmar si se ajustan a lo fijado por las leyes o los buenos criterios" (p.1).

Teóricamente la auditoría implica examinar, revisar, indagar, investigar, evaluar, comprobar y obtener evidencia suficiente y competente de los procesos, registros que maneja la organización, con la finalidad de aumentar su eficacia y promover la eficiencia de sus operaciones administrativas y financieras.

### 2.3.2. Tipos

**Figura 2**

*Clasificación de la auditoría*



*Nota:* En la figura se muestra los tipos de Auditoría según su campo de aplicación, autor Baque (2019)

### 2.3.3. Generalidades de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión nace desde la necesidad de conocer el desempeño de las organizaciones, la calidad de gestión que realizan los administradores, su planificación, el grado de cumplimiento de metas y objetivos, con el fin de evaluarlas y corregir a tiempo ciertos errores que podrían ocasionar más adelante pérdida de recursos (Bravo, Bravo & López, 2018).

### 2.3.4. Auditoría de Gestión

Baque (2019) señala que la auditoría de gestión es un examen sistemático y profesional realizado por un equipo multidisciplinar para evaluar la eficacia de la administración de una entidad, plan u operación en relación con sus fines y objetivos; decidir sobre el nivel de economía y eficiencia en el uso de los recursos accesibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y el efecto socioeconómico de sus ocupaciones.

### 2.3.5. Objetivos

En la actualidad se ha convertido en una herramienta fundamental para promover el crecimiento de las entidades, porque permite la detección de ciertas falencias, y tiene la finalidad de tomar acciones correctivas para subsanar la gestión organizacional.

Dentro de los principales objetivos Arias (2018) destaca entre las más importantes:

**Tabla 2***Principales objetivos de la auditoría*

| <b>Principales objetivos</b> | <b>Definición</b>   |
|------------------------------|---|
| <b>Identificar</b>           | Las áreas de reducción de costos, mejoramiento de métodos operativos, e incrementar la rentabilidad con el propósito de apoyo a las necesidades examinadas. |
| <b>Determinar</b>            | Si la actividad objeto de la auditoría pueden operar con eficiencia, eficacia y economía.   |
| <b>Establecer</b>            | El nivel de cumplimiento que la organización y sus integrantes cumplen con las actividades asignadas a los mismos.  |
| <b>Determinar</b>            | El nivel de control y evaluación de calidad no solamente de los procesos realizados sino también de los funcionarios de la organización.                    |
| <b>Establecer</b>            | Si los controles gerenciales utilizados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones de la organización. |

*Nota:* En la figura se muestra los principales objetivos de Auditoría

**2.3.6. Importancia**

Según Vásquez & Pinargote (2018) menciona que:

La auditoría de gestión es sumamente importante porque permite establecer en detalle si los procesos responden en calidad, permitiendo orientar a la empresa hacia sistemas de calidad con la aplicación de esta auditoría, además de considerarla como un instrumento de optimización continua.

**2.3.7. Características**

Arias (2018) menciona que toda auditoría de gestión debe ser:

**Tabla 3***Características de la auditoría*

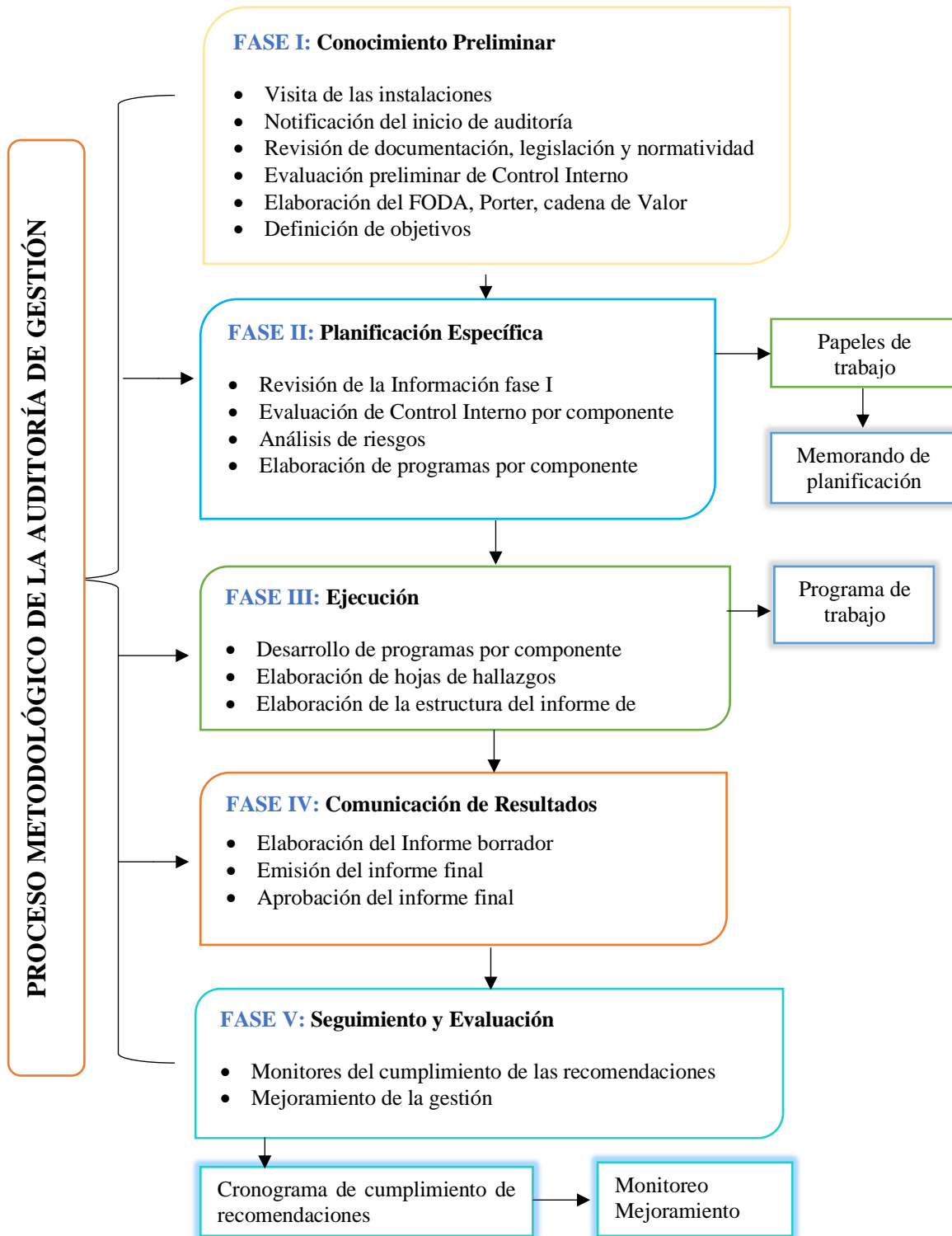
| <b>Características</b> | <b>Definición</b>   |
|------------------------|---|
| <b>Permanente</b>      | La auditoría de gestión debe ser continua en el tiempo, contribuyendo de manera eficiente y oportuna a identificar, analizar, evaluar, tratar, comunicar, y monitorear los riesgos del prestador. |
| <b>Estratégica</b>     | Enfocada en aspectos que señalen la resolución y otros criterios relevantes de la organización que se identifiquen en el desarrollo de la auditoría.  |
| <b>Objetiva</b>        | En el desarrollo de la auditoría se debe asegurar que los hallazgos y conclusiones se fundamenten en evidencia verificable.   |
| <b>Confiable</b>       | Toda la información presentada y reportada en el examen de auditoría debe ser veraz y exacta con el propósito de minimizar el nivel de riesgo.  |
| <b>Diligente</b>       | Los requerimientos del órgano de control deben ser atendidos con diligencia y oportunidad.  |
| <b>Efectiva</b>        | La auditoría de gestión debe emitir recomendaciones a las conclusiones de las acciones tanto correctivas, preventivas y de mejora a ser aplicadas respecto a las situaciones detectadas           |

*Nota:* Elaboración propia en base al autor Arias (2018)

### 2.3.8. Proceso metodológico de la auditoría de gestión

Figura 3

Proceso metodológico de la auditoría de gestión



Nota: Elaboración en base al autor (Manual de auditoría de gestión, 2019)

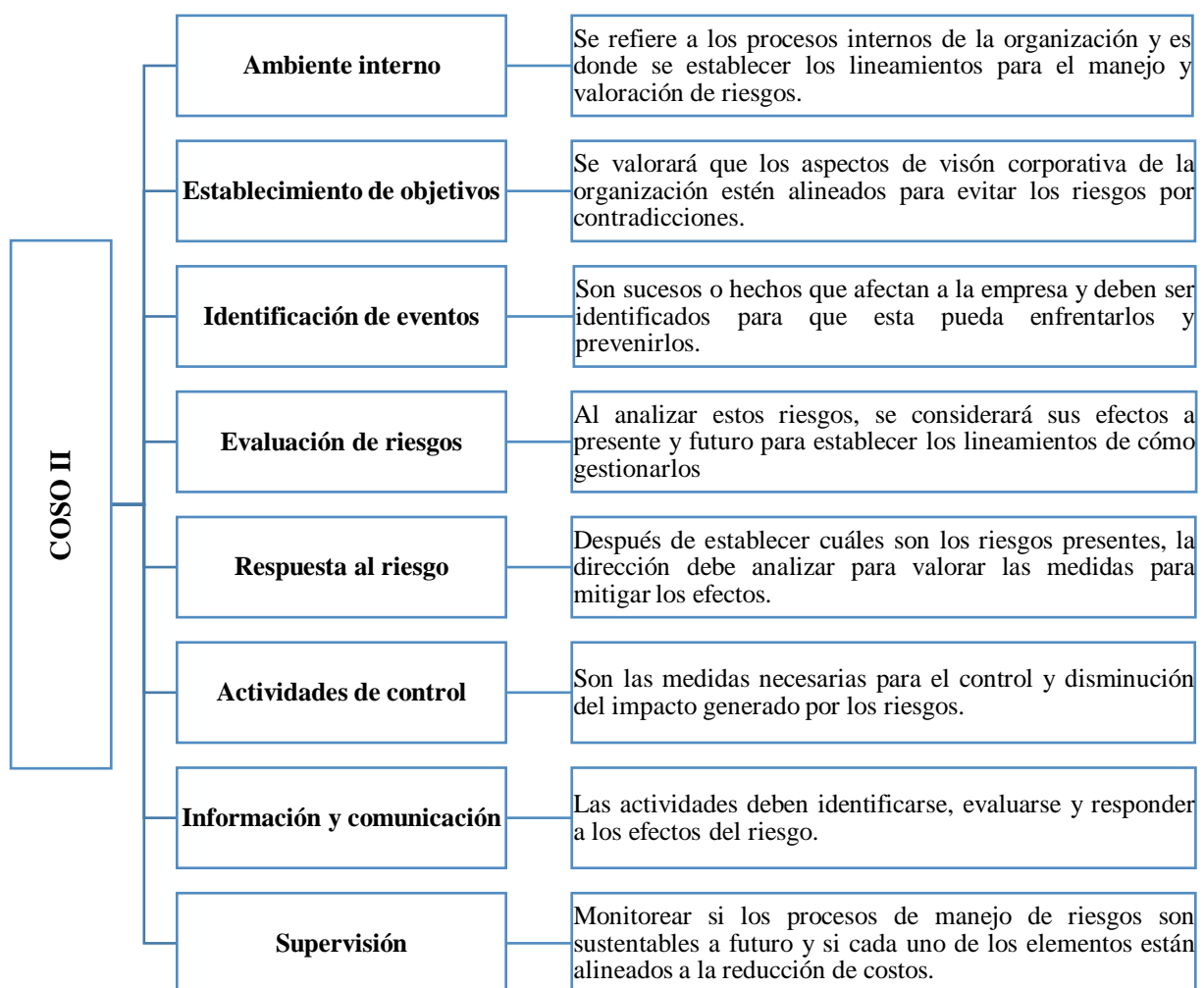
### 2.3.9. Control Interno

El control interno como tal es un proceso desarrollado por la máxima autoridad de la organización y por el resto de sus colaboradores, con el objetivo de resguardar los activos de la entidad, establecer confiabilidad en la información financiera y sobre todo que las actividades se desarrollen con eficiencia y eficacia.

### 2.3.10. COSO II

**Figura 4**

*Modelos del COSO II*



*Nota:* Elaboración en base al autor (Manual de auditoría de gestión, 2019).

Según la figura 4 el modelo del control Interno COSO II está compuesto por 8 elementos y su adecuado manejo proporcionará un funcionamiento eficaz de este sistema según afirma (Becerra et al., 2016).

### 2.3.11. Crédito

Crédito simboliza confianza, herramienta clave para el desarrollo de la economía, lo que le convierte en producto financiero que permite a una persona acceder al capital que necesita en ese momento con fines de emprendimiento, para adquirir bienes o para su consumo.

**Tabla 4**

#### *Funciones del crédito*

| Funciones        | Definición   |
|------------------|--|
| <b>Económico</b> | El crédito también conocido como dinero futuro es considerado como una herramienta muy útil en la economía para crear riqueza.   |
| <b>Social</b>    | Por lo general el crédito se constituye en un beneficio para todos aquellos que no disponen de efectivo, pues les permite tener acceso bienes y/o servicios de manera inmediata. |

*Nota:* Elaboración en base al autor Ronquillo et al., (2017)

**Importancia.** - Es importante para las personas u organizaciones que necesitan hacer una inversión, o a su vez el crédito también permite financiar el pago de compras realizadas., pero es importante mencionar que el deudor debe cerciorarse de que el acreedor tenga las posibilidades de reintegrar el dinero prestado en las condiciones pactadas.

**Las 5C's del crédito.** - Actualmente las entidades financieras utilizan esta terminología para referirse al estudio de la capacidad de pago del crédito que se le otorgue a las personas u organizaciones que los necesite, según el autor Beltrán et al., (2018), se hallan las siguientes:

**Tabla 5**

#### *Las 5C's del crédito*

| 5C's del Crédito | Definición   |
|------------------|--|
| Carácter         | Evaluar el compromiso de pagar la deuda.   |
| Capacidad        | Evaluar los ingresos y egresos para verificar la posibilidad que tiene la persona de pagar la deuda. |
| Capital          | Es el estudio de las finanzas, del cual dependerá el monto de crédito al cual puede acceder.         |
| Colateral        | Hace referencia a la garantía que presenta la persona para cubrir la deuda.                          |
| Cobertura        | Representa a la capacidad que tiene la empresa para cubrir posibles pérdidas.                        |

*Nota:* Elaboración en base al autor Ronquillo et al., (2017)



### ***2.3.12. Gestión Crediticia***

La gestión crediticia, permite a la organización implementar políticas que aseguren la recuperación óptima de los créditos otorgados en los tiempos pactados con la finalidad de evitar riesgos de morosidad.

Cortez (2016) “Mantener los índices de morosidad bajo control será parte fundamental de la Gestión de Cartera de Crédito ya que influye de manera directa con la liquidez que espera obtener” (pág. 5).

### ***2.3.13. Riesgo Crediticio***

Surge a raíz del incumplimiento de los pagos pactados con los clientes sobre los créditos otorgados, siendo esta parcial o total. “La posibilidad de no recuperar los valores establecidos en el crédito es conocido como Riesgo Crediticio el cual tiene una relación directa con la liquidez de la empresa” (Cortez, 2016, p.21).

### ***2.3.14. El Sistema de Cobranza***

El sistema de cobranzas es la recuperación de préstamos otorgados a una persona natural o jurídica por parte de una institución financiera; el retraso en cobros produce mora y estos problemas se originan por la inadecuada gestión de la organización (Calderón, 2021).

Teóricamente el sistema de cobranza si bien es cierto es un área de negocios que genera rentabilidad a la empresa, pero también se ha convertido en una de las áreas con mayor probabilidad de riesgo, lo que quiere decir que las organizaciones deben prestar mayor interés en esta área estableciendo estrategias de cobro. Una adecuada cobranza deberá incluir tres requerimientos:

- **Adecuada.** – El proceso de cobranza debería adaptarse al tipo de cliente
- **Oportuna.** – La cobranza deberá ejecutarse en los plazos previstos con la finalidad de evitar costos por morosidad.
- **Completa.** – El área de crédito y cobranza deberá recuperar las cuentas para evitar que los resultados sean negativos.

### ***2.3.15. Gestión de Cartera y Crédito***

Según Beltrán et al., (2018) mencionan que la gestión de la cartera y del crédito ayuda a una organización a mantener el control sobre los activos financieros, así como la deuda crediticia, y a tener un equilibrio de estas actividades, que deben planificarse adecuadamente y ejecutarse de forma eficaz para beneficiar a la organización.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Método de Investigación

- **Inductivo.** - “Consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría” (Prieto, 2017, p.10).
- **Deductivo.** -Según Prieto (2017) “Se enfoca en el análisis de un tema específico, de manera que permite pasar de principios generales a hechos particulares” (p.11).

En esta investigación se utilizó el método inductivo-deductivo, porque se realizó una auditoría de gestión aplicada al Departamento de Crédito y Cobranza con el fin de evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos aplicados en el Departamento mencionado y en base a los resultados se emitió un informe que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones.

#### 3.2. Tipo de Investigación

La investigación se desarrolló bajo los siguientes tipos de investigación:

- **De Campo.** - Según lo mencionado por Arias (2020) “La investigación de campo recopila los datos directamente de la realidad y permite la obtención de información directa en relación a un problema” (p.1). En este estudio se realizó visitas a las instalaciones de la COAC para obtener toda la información necesaria.
- **Bibliográfica o Documental.** - “Consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar” (Matos, 2020, p.1). Por ende, se empleó para fundamentar las bases teóricas de la investigación, además se revisó información documental tales como; Manuales, Estados Financieros y procesos del Departamento de Crédito y Cobranza.

#### 3.3. Diseño de Investigación

En la investigación se aplicó un diseño no experimental porque durante la ejecución del examen no hubo manipulación de variables objetos de estudio, así como tampoco hubo la de datos proporcionados por la entidad, más sin embargo se procedió a analizarlos y emitir conclusiones.

#### 3.4. Enfoque de Investigación

En la investigación se aplicó un enfoque mixto; el método cualitativo se utilizó para analizar el cumplimiento de los procesos del Departamento de Créditos y Cobranzas mediante la

aplicación de entrevistas y encuestas, con la finalidad de emitir un informe que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones del examen; mientras que el método cuantitativo se empleó para calcular los indicadores de gestión, así como los niveles de riesgo y de confianza de los procesos aplicados en ésta área.

### 3.5. Nivel de Investigación

- **Exploratorio.** - Porque mediante el examen de auditoría se recabo información suficiente, para poder determinar la eficiencia de los procesos del Departamento de negocios de la cooperativa.
- **Descriptivo.** - Porque se describe los aspectos más relevantes (hallazgos) como resultado del examen ejecutado.
- **Explicativo.** - Porque explica las causas que originaron a llevar a cabo una auditoría de gestión aplicada a los procesos de crédito y cobranza en la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda.

### 3.6. Determinación de la población y muestra

#### 3.6.1. Determinación de la población

Esta investigación se realizó al Departamento de Crédito y Cobranza de la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**Tabla 6**

#### *Población*

| Departamento               | Cantidad |
|----------------------------|----------|
| Gerente General            | 1        |
| Jefa de Crédito y Cobranza | 1        |
| Asesores de Crédito        | 3        |
| Contadora                  | 1        |
| <b>Total</b>               | <b>7</b> |

*Nota:* Datos tomados de la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda. (2021).

#### 3.6.2. Determinación de la Muestra

Dada la existencia de una población reducida, se trabajó con todos los miembros que conforman el Departamento de Créditos y Cobranzas.

### **3.7. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos**

#### ***3.7.1. Determinación de la Técnica de Recogida de Información***

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de información son:

- **Encuesta.** - El cual se aplicó al personal del Departamento de Crédito y Cobranza de la cooperativa.
- **Entrevista.** - Se realizó una entrevista al gerente general y al presidente del consejo de Administración para recabar toda la información necesaria sobre el Departamento mencionado.
- **Observación directa.** -Dado que se visitará a la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., para reconocer el clima laboral, las actividades realizadas, conocer al personal y obtener documentación de respaldo.

#### ***3.7.2. Determinación de los Instrumentos de Recogida de Información***

En esta investigación se empleó como instrumento de investigación los siguientes:

- **Cuestionarios.** - Se elaboró un banco de preguntas con base en los componentes del modelo de control interno, a fin de evaluar y detectar posibles anomalías.
- **Guía de Entrevista.** - Se detalló los puntos más esenciales para llevar a cabo la entrevista con el gerente y con el presidente del consejo de administración.
- **Guía de Observación.** - Permitió describir las anomalías detectadas durante las visitas al Departamento de Crédito y Cobranza.

### **3.8. Técnicas de Procedimiento e Interpretación de los Datos**

Para la interpretación y análisis de los datos obtenidos se utilizó el sistema de software Microsoft Excel, misma que permitió determinar los niveles de riesgo y de confianza de los procesos del Departamento de Crédito y Cobranza.

## CAPÍTULO IV


### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Fase I: Conocimiento Preliminar

A continuación, se presenta los resultados de la Fase I- Conocimiento Preliminar, misma que se elaboró con la finalidad de diagnosticar políticas y procesos actuales que maneja el Departamento de Crédito y Cobranza y determinar si los controles existentes son confiables. Para lo cual se procedió a elaborar un programa de auditoría con once procedimientos que permitió realizar un análisis general e identificar debilidades del Departamento. (Ver tabla 7)

**Tabla 7**

*Programa de Auditoría Fase I*

|   |   | COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br>AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA<br>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR<br>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre de 2020 |                  | CP 1/1     |
|--|---|--|------------------|------------|
| <b>Objetivo:</b> Conocer la información preliminar para determinar si se puede confiar en los controles internos existentes. |   |  |                  |            |
| N°   | Procedimiento   | Fecha  | Elaborado por:   | PT         |
| 1  | Elabore la orden de trabajo dirigido al Gerente de la cooperativa.        | 01/08/2021   |                  | OT 1/2     |
| 2  | Elabore un contrato de servicios profesionales.                           | 01/08/2021   |                  | CT 1/2     |
| 3  | Realice la carta de notificación de inicio de auditoría a gerencia        | 15/08/2021   |                  | NI 1/1     |
| 4  | Elabore la carta de autorización de auditoría.                            | 17/08/2021   |                  | AA 1/1     |
| 5  | Elabore la guía de observación.   | 20/08/2021   | JC AUDITORES     | G-OBS 1/1  |
| 6  | Analice la estructura organizacional de la cooperativa.                   | 20/08/2021   | &<br>CONSULTORES | AE 1/2     |
| 7  | Elabore una matriz de diagnóstico de las políticas de crédito y cobranza. | 20/08/2021   |                  | MDG 1/1    |
| 8  | Entreviste al Gerente.  | 22/08/2021   |                  | EG 1/2     |
| 9  | Entreviste a la Jefa de Crédito y Cobranza.                               | 22/08/2021   |                  | EJ 1/2     |
| 10   | Construya la Matriz FODA  | 27/08/2021   |                  | A-FODA 1/1 |
| 11   | Elabore el Memorando de planificación preliminar                          | 28/08/2021   |                  | MP 1/4     |

*Nota:* La tabla muestra los procedimientos desarrollados en la fase I: Conocimiento Preliminar (Ver Anexo 1)

De los procedimientos definidos en el programa, se presenta los puntos más relevantes. Para ver el desarrollo de cada procedimiento vea (**Anexo 1**). La auditoría inició con una visita previa a la cooperativa con la finalidad de conocer el desarrollo de las actividades en el Departamento de Crédito y Cobranza. Para lo cual primero se realizó un análisis de la Estructura

Organizacional y se pudo evidenciar que el Consejo de Administración no ha conformado el Comité de Riesgo y de Mora, siendo necesaria su conformación para controlar procesos de recuperación de la cartera en mora. También se solicitó el Manual de Funciones mismo que no ha sido actualizada desde el año 2003, ocasionando que exista una mala segregación de funciones entre el personal que labora en la cooperativa, porque hay cargos vacantes, en efecto la supervisión, dirección y control de las operaciones son deficientes.

El uso de técnicas e instrumentos de investigación (guía de observación-entrevista) permitió obtener información significativa, que ayudó a establecer una adecuada planificación para la ejecución de la auditoría en las siguientes fases.

- La guía de observación permitió evaluar el ambiente laboral, a continuación, se describe los aspectos más relevantes La cooperativa no cuenta con los equipos tecnológicos necesarios para el desarrollo eficiente y eficaz de las operaciones. Tiene una infraestructura física muy reducida lo que genera la potencialidad de algunos riesgos como es el caso del ruido, evitando la concentración en el desarrollo de las actividades. También se observó que al momento de existir fallos técnicos se tarda en restaurar el sistema porque no cuentan con un personal de soporte técnico.
- Luego de aplicar una entrevista al Gerente fue posible evidenciar que una de las principales debilidades es el limitado aprovechamiento de los recursos por el desconocimiento del uso de las TIC's, la falta de capacitación continua y la falta de estrategias ha generado una gestión deficiente de recuperación de cartera.
- De la entrevista con la Jefa de Crédito y Cobranza se dedujo que frente a la emergencia sanitaria se crea un nuevo producto Micronueva y Crediwarmi con la finalidad de ayudar a sus socios, estos productos no se han difundido en medios digitales y llegar a las nuevas generaciones.
- Al realizar el diagnóstico se pudo determinar que las políticas son adecuadas, eficientes, oportunas pues se ha establecido todos los parámetros necesarios para la administración de la cartera de créditos. Sin embargo, carecen de control, supervisión, capacitación, evaluación. Además, es importante mencionar que los procesos carecen de especificaciones de entrada y salida de información que permita un mejor desarrollo de las operaciones. Cabe mencionar que es importante manejar flujogramas para comprender cómo actúa un proceso y determinar sus puntos de mejora. Por ende, se determina porque la cooperativa mantiene ciertas deficiencias de competitividad que no le permiten crecer y desarrollarse dentro del mercado financiero.

## 4.2. Fase II: Planificación Específica

Siguiendo el proceso de auditoría, a continuación, se presenta los resultados de la Fase II- Planificación Específica, misma que se desarrolló con la finalidad evaluar el sistema de control interno mediante COSO II determinando los riesgos y las acciones para prevenirlos o mitigarlos.

La información que se obtuvo en la primera fase, sirvió como base para elaborar los procedimientos descritos en el programa de auditoría (Ver tabla 8).

La aplicación del cuestionario de control interno permitió identificar las debilidades del Departamento de Crédito y Cobranza, mismos que son presentados en el informe de Control Interno.

**Tabla 8**

### *Programa de auditoría Fase II*

|  |   |               |
|--|---|---------------|
|  | <b>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.</b><br><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA</b><br><b>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b><br>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre de 2020 | <b>PE 1/1</b> |
|--|---|---------------|

### FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

**Objetivo:** Evaluar el sistema de Control Interno COSO II para determinar los riesgos existentes.

| N° | Procedimiento  | Fecha      | Elaborado por:                   | Papel de Trabajo |
|----|--|------------|----------------------------------|------------------|
| 1  | Evalué el sistema Control Interno mediante el COSO II. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control</li> <li>• Establecimiento de Objetivos</li> <li>• Identificación de los Eventos</li> <li>• Evaluación de los Riesgos</li> <li>• Respuesta a los Riesgos</li> <li>• Actividades de Control</li> <li>• Información y Comunicación</li> <li>• Supervisión</li> </ul> | 05/09/2021 |                                  | ECI 1/8          |
| 2  | Califique y determine el nivel de riesgo y confianza de los componentes.   | 08/09/2021 | JC AUDITORES<br>&<br>CONSULTORES | MR 1/8           |
| 3  | Elabore la Matriz de enfoque de auditoría  | 17/09/2021 |                                  | MEF 1/1          |
| 3  | Elabore el informe de Control Interno  | 30/09/2021 |                                  | IF-CI 1/3        |
| 5  | Elabore el Memorando de Planificación Específica   | 30/09/2021 |                                  | MPE 1/3          |
| 6  | Elabore los programas de auditoría por componente  | 30/09/2021 |                                  | PA 1/1           |

*Nota:* El cuadro muestra los procedimientos aplicados en la fase II (Ver anexo 2)

## Informe de la Evaluación de Control Interno

Quito, 30 de septiembre de 2021

Estimado:

Dr. Silverio Chisaguano

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHRRO Y CRÉDITO “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.**

**Presente:**

Al realizar la evaluación del Sistema de Control Interno utilizando el COSO II, con el propósito de establecer su confiabilidad e identificar sus debilidades. Se ha establece un informe que contiene los resultados de la evaluación ejecutada, con el propósito de mejorar los procesos de la entidad. A continuación, se detalla lo siguiente:

### Calificación de Riesgo

Formula:  $\frac{\text{Calificaiòn total}}{\text{Ponderación total}} * 100$

Calificación Ponderada =  $\frac{21.9}{34} = 64\%$  NC = **64%**

NR= **36%**

### Matriz de Evaluación de Riesgo y de Confianza

**Tabla 9**

*Matriz de evaluación Nivel de riesgo y confianza*

|                           |             |                 |             |
|---------------------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Nivel de Confianza</b> | <b>Bajo</b> | <b>Moderado</b> | <b>Alto</b> |
|                           | 15% a 50%   | 51% a 75%       | 76% a 95%   |
| <b>Nivel de Riesgo</b>    | <b>Alto</b> | <b>Moderado</b> | <b>Bajo</b> |
|                           | 85% a 50%   | 49% a 25%       | 24% a 5%    |

*Nota:* El cuadro muestra el nivel de riesgo y de confianza, resultado de la evaluación del control interno.

De la evaluación del control interno se determinó un nivel de riesgo moderado del 64% y 34% nivel de confianza porque se detectó lo siguiente: La cooperativa no ha asignado un responsable de la Administración de Riesgos. Por ende, se recomienda asignar un responsable de la Administración de Riesgos y sobre todo capacitar y evaluar al personal antes de que ocupe el puesto vacante. La cooperativa no cuenta con un plan de capacitación para el personal; Los



archivos no tienen respaldo digital; No se cumple con las reuniones planificadas para la evaluación y monitoreo de las actividades de operación. No se ha realizado la supervisión y control de las operaciones de crédito y recuperación de cartera. Tampoco tiene establecido un registro de los eventos de riesgo, incumpliendo con lo establecido con la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279; No se comunica oportunamente el vencimiento de cuotas a los socios, no se elabora nuevas estrategias que permitan mejorar el proceso de cobranza. Éste es deficiente por la inobservancia de normas, políticas establecidas en el Manual de Crédito y Cobranzas “*Este Manual contiene la política crediticia a ser implementada en los procesos de gestión del crédito y la recuperación.*”.


También se evidenció que no hay control y supervisión de la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza, porque no se ha asignado un responsable para el cargo de Jefe Administrativo-Operativo tal como lo establece en el Manual Descriptivo de Cargos. Responsable del verificar el cumplimiento de políticas. Por lo que se recomienda al Gerente nombrar un responsable Jefe Administrativo-Operativo que asegure el cumplimiento de las políticas y procedimientos operativos.

### 4.3. Fase III: Ejecución

A continuación, se presenta la ejecución de auditoría con la finalidad de identificar las áreas críticas del Departamento de Crédito y Cobranza, se desarrolló el programa de auditoría resultado de la fase anterior del cual se obtuvo evidencia suficiente y competente para sustentar los hallazgos, mismo que fue elaborado en base a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto).

**Tabla 10**

*Programa de auditoría FASE III*

|   |  |              |
|---|--|--------------|
|  | <b>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.</b><br><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA</b><br><b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN</b><br>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre de 2020 | <b>E 1/1</b> |
|---|--|--------------|

#### FASE III: EJECUCIÓN


**Objetivo:** Evaluar los procesos y/o procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranza y establecer los hallazgos respaldados con evidencia.

| Nº | Procedimiento  | Fecha      | Elaborado por:                   | PT               |
|----|--|------------|----------------------------------|------------------|
| 1  | Comprobar si se ha establecido políticas y procedimientos para la concesión de créditos.           | 04/10/2021 |                                  | <b>CR-P1 1/1</b> |
| 2  | Comprobar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del Manual de Crédito y Cobranza.      | 04/10/2021 |                                  | <b>CR-P2 1/1</b> |
| 3  | Verificar si existe una adecuada segregación de funciones.   | 04/10/2021 |                                  | <b>CR-P3 1/2</b> |
| 4  | Solicitar el registro de los eventos de riesgo.  | 07/10/2021 |                                  | <b>CR-P4 1/1</b> |
| 5  | Solicitar el Plan Estratégico para que verifique el establecimiento de misión, visión y objetivos. | 10/10/2021 |                                  | <b>CR-P5 1/1</b> |
| 6  | Evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico, utilizando los indicadores de gestión.               | 13/10/2021 | JC AUDITORES<br>&<br>CONSULTORES | <b>CR-P6 1/1</b> |
| 7  | Verificar si los documentos cuentan con respaldo físico y digital.                                 | 17/10/2021 |                                  | <b>CR-P7 1/1</b> |
| 8  | Verificar el establecimiento de políticas y procedimientos para la gestión de cobranza             | 19/10/2021 |                                  | <b>CB-P1 1/1</b> |
| 9  | Verificar si se realiza notificaciones del vencimiento de cuotas a los socios.                     | 25/10/2021 |                                  | <b>CB-P2 1/1</b> |
| 10 | Solicitar el cronograma d trabajo del Departamento de Crédito y Cobranza.                          | 26/10/2021 |                                  | <b>CB-P3 1/1</b> |
| 12 | Evalúe la eficiencia y eficacia de las operaciones utilizando los indicadores de gestión.          | 30/10/2021 |                                  | <b>IND-G 1/2</b> |
| 11 | Elabore una matriz con el resumen de los hallazgos.  | 30/10/2021 |                                  | <b>H 1/2</b>     |

*Nota:* El siguiente cuadro muestra los programas de trabajo por componente (Ver Anexo 3)

**Tabla 11**

Hoja de Hallazgos

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p><b>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.</b><br/> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA</b><br/> <b>FASE III: EJECUCIÓN</b></p> | <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">H 1/2</div> |
|--|--|---|

**HOJA DE HALLAZGOS**

| No | Título                                     | Condición   | Criterio   | Causa   | Efecto  |
|----|--|---|--|---|---|
| 1  | <b>Expedientes incompletos</b>             | Ausencia de documentos de respaldo de las operaciones crediticias.  | En el Manual de Créditos y cobranza en el capítulo IX se establece los requisitos que se debe exigir al socio. <i>“Personal del área de crédito y cobranzas. - Son los responsables del proceso de gestión del crédito, en sus fases de: recopilación de información, verificación, calificación, análisis, presentación de expedientes para su aprobación...”</i> | Los asesores y comisión crédito por atraer más clientes, no exigen todos los requisitos, en efecto la evaluación de la capacidad de pago es deficiente. | Eleva el riesgo de morosidad al 7%  |
| 2  | <b>Inadecuada segregación de funciones</b> | Falta de actualización del Manual Descriptivo de Cargos.  | Según el Manual Descriptivo de Cargos menciona que <i>“La actualización del presente manual podrá ser propuesto por la Gerencia o el responsable de Talento Humano, en la medida de los requerimientos institucionales, actualización de funciones y responsabilidades...”</i>   | Duplicidad de funciones, cruce de responsabilidades porque la Gerencia y el responsable de talento humano no han considerado actualizar este manual.    | Genera una gestión deficiente lo que produce una cartera vencida por el monto de \$ 77.227,39 |
| 3  | <b>Alta rotación del personal (28.57%)</b> | Ausencia de lineamientos que permita al personal tener una oportunidad de superación laboral, selección inadecuada, malos salarios, falta de supervisión. | El Manual Descriptivo de Cargos describe que el Responsable de Talento Humano debe <i>“Contribuir al desarrollo del personal, generando un ambiente de confianza y una cultura de trabajo y de reconocimiento del desempeño y búsqueda del trabajo en equipo...”</i>   | Pérdida de capital humano, altos gastos de personal.  | Incumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico.   |



**COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA  
FASE III: EJECUCIÓN**

**H 2/2**

**HOJA DE HALALZGOS**

| No | Referencia                              | Condición   | Criterio   | Causa  | Efecto  |
|----|---|---|--|--|---|
| 4  | <b>Incumplimiento de normativa</b>      | Ausencia del registro de los eventos de riesgos.                        | La resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 En su Art. 22 establece que las cooperativas del segmento 4 y 5 tiene 720 días a partir de 26 de nov-2018, para la elaboración e implementación de la bitácora de eventos de riesgo...”  | Riesgo de que se produzcan pérdidas para la cooperativa, porque los directivos no han recibido actualización de conocimientos en temas de riesgos. | Cartera en riesgo \$ 107.994,40   |
| 5  | <b>Respaldo y protección documental</b> | Los expedientes crediticios no tienen respaldo digital.                 | El Manual de Crédito y Cobranza en el capítulo XV establece que <i>“La información de carácter cuantitativa y cualitativa será recopilada por los asesores de crédito y custodiada por los Jefes de Crédito, la cual estará archivada en un expediente único de cada socio...”</i> | Manejo de modelos caducos de la administración de información. No hay infraestructura adecuada para resguardar los archivos.                       | Riesgo de probabilidad de que pierda toda la información.   |
| 6  | <b>Falta de Planificación</b>           | Ausencia de un plan de actividades para mejorar la gestión de cobranza. | El Manual Descriptivo de Cargos menciona que es responsabilidad de la Jefa de Crédito y Cobranza <i>“Planificar y coordinar actividades para la recuperación óptima de la cartera vendida...”</i>  | La falta de una adecuada planificación y supervisión ha ocasionado que los asesores no cumplan sus tareas con eficiencia.                          | Cartera por vencer. 102.51%<br>Cartera vencida \$ 72.227,40   |
| 7  | <b>Indicadores de gestión</b>           | Ineficiencia e ineficacia de procesos                                   | Manual de Crédito y Cobranza Capítulo III Administración del crédito. <i>“...Realizar el seguimiento de los indicadores relacionados a la gestión del crédito y cobranzas...”</i>  | Falta de supervisión y control de las actividades, incumplimiento de normas y políticas, procesos deficientes.                                     | Perdida de confiabilidad en los procesos, aumento de morosidad al 7%, por ende la liquidez de la cooperativa se ha visto afectada |

*Nota:* El cuadro muestra las debilidades detectadas durante la ejecución de la auditoría al Departamento de Crédito y Cobranza de la COAC “La Nueva Jerusalén”

#### 4.4. FASE IV: Comunicación de Resultados

La siguiente fase tiene el objeto de informar a los directivos de la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., de los principales resultados, comentarios, conclusiones y recomendaciones producto de los hallazgos encontrados durante la ejecución de la auditoría. Además de dar cumplimiento con uno de los objetivos propuestos en el trabajo de investigación.

Para lo cual se elaboró un programa de trabajo con los procedimientos a seguir para el desarrollo de esta fase. (Ver tabla 12)

**Tabla 12**

*Programa de auditoría FASE IV*

|   |   |               |
|---|---|---------------|
|  | <b>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LDTA.</b><br><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA</b><br><b>PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b><br>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre de 2020 | <b>CR 1/1</b> |
|---|---|---------------|

#### FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

**Objetivo:** Dar a conocer los resultados finales de la ejecución de la auditoría.

| No. | Procedimiento   | Fecha      | Elaborado por:                   | Papel de Trabajo    |
|-----|---|------------|----------------------------------|---------------------|
| 1   | Elabore la carta para convocar a la lectura del informe borrador de Auditoría.                            | 09/11/2021 |                                  | <b>L-BB 1/1</b>     |
| 2   | Realice el acta de lectura del informe borrador.  | 12/11/2021 | JC AUDITORES<br>&<br>CONSULTORES | <b>ACT.INF. 1/1</b> |
| 3   | Elabore y presente a los directivos de la cooperativa el resultado final de la ejecución de la auditoría. | 29/11/2021 |                                  | <b>INF-FIN 1/5</b>  |

*Nota.* La tabla muestra los procedimientos realizados en la Fase IV de la auditoría (Ver anexo 4)

A continuación, se presenta el informe de auditoría de Gestión enviado a la empresa el mismo que contiene los resultados plasmados en los comentarios conclusiones y recomendaciones.

## INFORME FINAL DE AUDITORÍA

Quito, 29 de noviembre de 2021

**Estimado:**

Dr. Silverio Chisaguano

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.**

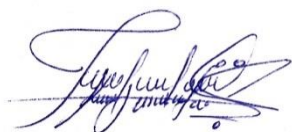
Presente:

De mi consideración:

Se ha realizado una Auditoría de Gestión a la Cooperativa con el objeto de evaluar: La eficiencia, la eficacia y la economía en que se maneja las operaciones, y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

El examen se realizó de acuerdo con las Normas para el ejercicio profesional de Auditoría, en consecuencia, incluyó las técnicas y procedimientos de Auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias. Para la evaluación de la Gestión se utilizó parámetros propios de la empresa a aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta. Todo lo señalado se orientó la Auditoría al Departamento de Créditos y Cobranzas. Por otro lado, el informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales. Así como también las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por el jefe de área con el que se ha desarrollado un plan estratégico para monitorear la implantación. Reitero mi compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Cooperativa. A la vez dejo en constancia de mi persona el reconocimiento por la total colaboración que he recibido en el trabajo.

Atentamente,



Srta. Carmen Janeta

CC: 065018646-3

# **AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADO AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA., PERÍODO 2019-2020**

## **SECCIÓN I**

### **Motivo del Examen**

La Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA NUEVA JERUSALEN LTDA.”, se la realizó debido a que se necesita conocer si se están otorgando los créditos adecuadamente, y además si la cartera se está recuperando oportunamente. Es por todo esto, que la Auditora de la empresa JC AUDITORES Y CONSULTORES, dispone revisar los procesos que se siguen para identificar los fallos existentes. Con base al contrato de servicios profesionales emitido el 01 de agosto de 2021 y al Orden de Trabajo N° N-J001-01

### **Objetivos del Examen**

- Desarrollar cada una de las fases de la auditoría, con el fin de emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones que permita incrementar la confiabilidad de los procesos.
- Diagnostica políticas y procesos actuales que maneja el Departamento de Crédito y Cobranza.
- Aplicar el COSO II para evaluar el sistema de control interno e identificar los riesgos y establecer acciones para prevenirlos o mitigarlos.

### **Alcance del Examen**

Este examen cubrirá el período comprendido del 1 de enero de 2019 al 31 de diciembre del 2020.

## **SECCIÓN II**

### **RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

#### ***Expedientes Incompletos***

De la revisión ocular a los expedientes se evidenció la ausencia de requisitos en las operaciones de crédito. El Manual de Crédito y Cobranza Capítulo IX. Establece que *“El personal del área de crédito y cobranzas son los responsables del proceso de gestión del crédito, en sus fases de: recopilación de información, verificación, calificación, análisis, presentación de expedientes*

*para su aprobación... ”. Durante la evaluación se determinó que los Asesores de Crédito no exigen al socio y dejan pasar por alto algunos requisitos indispensables, para el análisis y aprobación de los créditos con la finalidad de cumplir su meta de colocación mensual. En algunas carpetas faltan rol de pagos, socios que exceden de los 68 años, mismos garantes en más de una operación, historial crediticio con menos de 700 puntos, créditos que no tienen informes de la inspección física, en efecto el análisis de la capacidad de pago del socio, es deficiente lo cual ha generado un incremento del índice de morosidad al 7% al 2020.*

### **Recomendación No. 1**

#### **Al Gerente:**

- Velar por el cumplimiento de las políticas crediticias emanada en el Manual de Crédito y Cobranza.

#### **Al Comité de Crédito:**

- Analizar y revisar los expedientes para decidir sobre las solicitudes presentadas por los socios.
- No aprobar en caso de incumplir con los requisitos descritos en el Manual de Créditos y Cobranzas.

#### **A los Asesores de Crédito:**

- Revisar y cumplir con las políticas y procedimientos establecidos en el Manual de Crédito y Cobranza.
- Verificar, calificar y analizar los expedientes para la presentación de solicitudes para su aprobación.

### ***Inadecuada Segregación de Funciones***

Se evidenció que la falta de actualización al Manual Descriptivo de Cargos desde el 2003 generó duplicidad de funciones, cruce de responsabilidades. La Gerencia y responsable de Talento Humano no consideró que con el pasar del tiempo se genera nuevos procesos y en la medida de que la cooperativa siga creciendo es necesario separar funciones y responsabilidades, con el objeto de que las actividades sean efectuadas con eficiencia y eficacia. Incumplen con lo establecido en el mismo manual, donde menciona que “La



*actualización del presente manual podrá ser propuesto por la Gerencia o el responsable de Talento Humano, en la medida de los requerimientos institucionales...”*

## **Recomendación No. 2**

### **Al Gerente**

- Disponer al responsable de Talento Humano que coordine y ejecute la capacitación y evaluación del personal.

### ***Alta Rotación de Personal***

La ausencia de lineamientos que permita al personal tener una oportunidad de aspirar a mejores cargos, mejores oportunidades salariales. El responsable de Talento Humano incumplió con lo establecido en el Manual Descriptivo de Cargos *“Contribuir al desarrollo del personal, generando un ambiente de confianza y una cultura de trabajo y de reconocimiento del desempeño y búsqueda del trabajo en equipo...”*. En efecto el personal venía trabajando sin motivación generando ineficiencia en los procesos. Por ende, en el periodo auditado el personal renunció, generando a la cooperativa pérdida de capital humano, asignación de recursos para el reclutamiento e inducción de nuevo personal.

## **Recomendación No. 3**

### **Al responsable de Talento Humano:**

- Velar por el cumplimiento de las disposiciones descritas en el Manual Descriptivo de Cargos.
- Fortalecer la comunicación interna entre colaboradores y directivos, mediar y resolver conflictos.

### ***Incumplimiento de Normativa***

Durante la ejecución se evidenció la ausencia del registro de los eventos de riesgo tal como lo establece la Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2019-0279 Norma de control para la administración del riesgo operativo y riesgo legal en las entidades del sector financiero y popular. Establece en su Art. 22 que las cooperativas del segmento 4 y 5 tienen 720 días a partir del 26-nov-2018 para elaborar e implementar la bitácora de eventos de riesgo.

El incumplimiento a la normativa conlleva al riesgo de probabilidad de que se produzcan pérdidas económicas, en efecto la cooperativa tiene una cartera en riesgo por el valor de \$107.994,40 por no identificar, medir, priorizar y controlar los riesgos.

#### **Recomendación No. 4**

##### **Al Consejo de Administración:**

- Revisar y aprobar el documento en el que se defina los procesos en relación a la administración del riesgo operativo.

##### **Al Consejo de Vigilancia:**

- Velar por el cumplimiento de los procesos aprobados y presentados por el Consejo de Administración.

##### **Al Gerente:**

- Priorizar la gestión de riesgos.

#### ***Respaldo y Protección Documental***

Durante la ejecución del examen se pudo constatar hay una desorganización en el archivo físico, esto dificulta el acceso inmediato a los documentos de los socios. No hay respaldo digital El Manual de Crédito y Cobranzas establece que *“Es responsabilidad del Jefe de Crédito mantener archivo físico y digital de los créditos entregados”*. Sin embargo, se evidenció que el archivo no tiene un orden cronológico, no hay una infraestructura adecuada destinada para la sección de archivo. En efecto surge el riesgo de probabilidad de que se pierda toda la información que sustente las operaciones de cada socio.

#### **Recomendación No. 5**

##### **Al Gerente:**

- Designar responsabilidades para la elaboración de un manual de archivo y su conocimiento al personal en una capacitación sobre la organización y conservación de la documentación.

##### **A la Jefa de Crédito y Cobranza:**

- Mantener un orden cronológico de los expedientes crediticios.
- Respaldar toda la información de los socios en la nube.

### ***Falta de Planificación***

Se evidenció la ausencia de un plan de actividades para mejorar la gestión de cobranza. La Jefa de Crédito y Cobranza incumple lo establecido en el Manual Descriptivo de Cargos, “*Planificar y coordinar actividades para la recuperación optima de la cartera vencida*”. En efecto la cooperativa mantiene una cartera por vencer del 102.51% y una cartera vencida por el monto de \$ 72.227,40. Cabe mencionar que es necesario establecer una planificación semanal para efectivizar la cartera vencida.

### **Recomendación No. 5**

#### **A la Jefa de Crédito y Cobranza:**

- Realizar un plan de actividades, estableciendo tiempos, dividir el trabajo de los cobradores por zonas, y solicitar reportes de la gestión que realizan a diario. para dejar constancia de los cobros realizados.

### ***Ineficiencia e ineficacia de procesos***


Se elaboró la evaluación de las operaciones administrativas, financieras y operativas con la finalidad de verificar la eficiencia y eficacia de los mismos: Las colocaciones proyectadas apenas cumple con el 70% de lo proyectado (300.000). Por otro lado, el porcentaje de recuperación es muy bajo, por ende, se puede apreciar que el índice de morosidad se elevó al 7% para el año 2020. Incumple con lo establecido en el Manual de Crédito y cobranza Capítulo III De la Administración del crédito que menciona “...*Realizar el seguimiento de los indicadores relacionados a la gestión del crédito y cobranzas...*”. Es importante mencionar que la falta de supervisión y control y la evaluación al personal ha generado la perdida de confiabilidad en los procesos por lo cual se ha visto afectada el índice de liquidez de la cooperativa.

### **Recomendación No. 6**

#### **Al Gerente:**

- Realizar el seguimiento de los indicadores relacionados a la gestión del crédito y cobranzas.

Atentamente,




Srta. Carmen Janeta

#### 4.5. Fase V: Seguimiento

En la última fase de auditoría se elaboró la matriz de seguimiento con la finalidad de emitir recomendaciones para el mejoramiento de la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza.

**Tabla 13**

*Programa de auditoría FASE V*

|   |  |               |
|---|--|---------------|
|  | <b>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LDTA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA<br/>PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre de 2020</b> | <b>CR 1/1</b> |
|---|--|---------------|

#### **FASE IV: SEGUIMIENTO**

**Objetivo:** Dar a conocer los resultados finales de la ejecución de la auditoría.

| <b>No.</b> | <b>Procedimiento</b>                                     | <b>Fecha</b> | <b>Elaborado por:</b>      | <b>Papel de Trabajo</b>  |
|------------|--|--------------|----------------------------|--------------------------|
| 1          | Elabore la matriz de seguimiento de las recomendaciones. | 30/11/2021   | JC AUDITORES & CONSULTORES | <b>SEG. EVA. REC.1/2</b> |

*Nota.* La tabla muestra los procedimientos realizados en la Fase IV de la auditoría

## MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

**Tabla 14**

*Matriz de seguimiento 1*

| No. | RECOMENDACIONES  | RESPONSABLE                   | ACTIVIDADES  | AÑO 2021  |    |    |    |
|-----|--|-------------------------------|--|-----------|----|----|----|
|     |  |                               |  | Diciembre |    |    |    |
|     |  |                               |  | S1        | S2 | S3 | S4 |
| 1   | <p><b>Al Gerente:</b> Velar por el cumplimiento de las políticas crediticias del Manual de Crédito y Cobranza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer al responsable de Talento la evaluación del personal.</li> <li>• Priorizar los riesgos</li> <li>• Designar responsabilidades para la elaboración del manual de archivo.</li> <li>• Realizar el seguimiento de los indicadores relacionados a la gestión de crédito y cobranza.</li> </ul> | Gerente                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer al responsable de Talento Humano un plan capacitación y evaluación del personal.</li> <li>• Fomentar una cultura organizacional que priorice la gestión eficaz del riesgo operativo.</li> <li>• Designar responsables para la elaboración de un manual de archivo.</li> <li>• Exigir al Consejo de Vigilancia implementar un adecuado sistema de control interno.</li> </ul> |           |    |    |    |
| 2   | <p><b>Al Comité de Crédito:</b> Analizar y realizar una revisar exhaustiva de los expedientes crediticios.</p>   | Comité de Crédito             | Establecer mayor control para la revisión y análisis de las solicitudes de crédito, para aprobar o no dependiendo el caso.   |           |    |    |    |
| 3   | <p><b>A los asesores de Crédito:</b> Revisar y cumplir las políticas y procedimientos establecidos en el Manual de Crédito Y Cobranza.</p>   | Asesores de Crédito           | Planificar y distribuir mejor sus actividades laborales.   |           |    |    |    |
| 4   | <p><b>Al responsable de Talento Humano:</b> Velar por el cumplimiento de las disposiciones del Manual Descriptivo de Cargos.</p>   | Responsable de Talento Humano | Diseñar programas de inducción, evaluación de personal, concurso de méritos, establecer un plan de capacitación constante, planes de modificación de sueldos y salarios, mejorar el ambiente laboral.  |           |    |    |    |

*Nota:* El cuadro muestra las recomendaciones a seguir para mejorar los procesos del Departamento de Crédito y Cobranza de la COAC “La Nueva Jerusalén”



## CAPÍTULO V

### Conclusiones

- El resultado de aplicar la auditoría en todas sus fases: Conocimiento preliminar, planificación específica, ejecución y comunicación de resultados permitió detectar que se aprobaron créditos sin cumplir con todos los requisitos establecidos en el Manual de Crédito, inadecuada segregación de funciones, pérdida de capital humano, incremento de gasto de personal, incumplimiento de normativas, la falta de supervisión y control por parte de los directivos, la inadecuada planificación, son factores que aumentaron la cartera vencida y el índice de morosidad al 7%. Por tanto, se puede apreciar la deficiencia e ineffectividad de los procesos en el Departamento de Crédito y Cobranza. Finalmente se estableció la matriz de seguimiento de recomendaciones con la finalidad de que se mejore la gestión del Departamento.
- La aplicación de los instrumentos de recogida de información (encuesta, entrevista y guía de observación), permitió obtener el diagnóstico de las políticas y procesos que maneja el Departamento de Crédito y Cobranza, del cual se determinó que éstas son adecuadas para administrar apropiadamente la cartera de créditos, pero éstas carecen de control y supervisión de los directivos. Debido a ello los asesores incumplen con lo establecido en el Manual de Crédito, en cambio los procesos carecen de especificaciones de entrada y salida (flujogramas) para una óptima ejecución de las operaciones. En efecto los asesores están trabajando de forma empírica, por lo cual se ha generado un incremento del índice de morosidad del 6% al 7% para el año 2020.
- Mediante la aplicación del cuestionario de Control Interno COSO II ERM, se identificaron las debilidades que tiene el Departamento mencionado. De la evaluación se obtuvo un riesgo moderado del 64%, por el incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos en el Manual de Crédito y Cobranzas debido a la falta de capacitación y evaluación del personal, en efecto se evidencia un sistema de control interno deficiente.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda a los directivos de la Cooperativa “La Nueva Jerusalén” abordar los hallazgos identificados y considerar las recomendaciones expuestas en el informe de auditoría a fin de fortalecer las áreas débiles, mejorar la gestión y el uso de los recursos de la cooperativa.
- Se recomienda a los directivos de la cooperativa asignar un responsable, que supervise el cumplimiento de las políticas y procesos para una adecuada administración de la cartera de crédito y cobranza, que sea capaz de orientar hacia la mejora continua y al cumplimiento de objetivos establecidos por la cooperativa.
- A los directivos realizar evaluaciones periódicas a fin de supervisar el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos sobre todo en la concesión de crédito para reducir el nivel de morosidad y cartera vencida. La detección de riesgos a tiempo favorece a la cooperativa porque permite determinar las acciones para prevenir o mitigar los riesgos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Altamirano Hidalgo, M., & Sevilla Villacís, P. (2018). *Auditoría de gestios en el área de créditos de la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda.* . Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2275/1/76644.pdf>
- Arellano, G. A. (2017). *Auditoría de gestión aplicada a la empresa "Oral Helath"*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14406/1.%20TESIS%20DE%20GRADO%20.pdf>
- Arias González, I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Arias, E. (2020). Investigación de Campo. *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>
- Armas, G. (2008). *Auditoría de Gestión*. Vedado, Cuba: Editorial Félix Varela. Recuperado el 11 de enero de 2022
- Aroca, F. J. (2021). “*Auditoría de gestión a los procesos administrativos de cobranza y recuperación de cartera de la empresa Disvalbo Cía. Ltda.*”. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32939/1/T5019i.pdf>
- Baena, G. M. (2014). *Metodología de la Investigación Serie Integral por Competencias DGB*. Grupo Editorial Patria.
- Baque Anchundia, L. (2019). *Auditoría de gestión y sus efectos en los procesos administrativos de las empresas emparadoras de pescado (Tesis de Grado)*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Becerra, E., Sulca, G., & Espinoza, V. (2016). *Control Interno - COSO II*. Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21014/1/Control%20interno%20Coso%20II.pdf>
- Beltrán Lugo, D., & Vinueza Mena, A. (2018). Auditoría de gestión del área de crédito y cobranzas en la empresa Japan Auto, año 2017. *Trabajo de Ingeniería*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, Santo Domingo.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: ara Administración; Economía; Humanidades y Ciencias Sociales* (3ra ed.). Pearson.
- Bravo Avalos , M., Bravo Avalos, S., & López Salazar , J. (2018). Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html>
- Calderón, B. (2021). *La Cobranza*. Obtenido de Centro de Estudios Fiscales: [https://www.cefa.com.mx/art\\_art110727.html](https://www.cefa.com.mx/art_art110727.html)
- Castillo Morocho, J., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Torres Palacios , M. (2019). Auditoria de Gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3(2.1.), 159-188. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1.551>
- Cedeño Alcivar, F., Brito Ochoa, M., & Guerrero Carrasco, M. (2016). Auditoría en la empresas. *Revista Contribuciones a la economía*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2016/3/auditoria.html>
- Chango Tacuri, V., & Tuarez Posligua, J. (2020). Autoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Coberservicios S.C.C., en la Cuidad de Santo

- Domingo, Año 2018. *Tesis de Pregrado*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de Tesis .
- Chuquimarca, M., Cecilia, N., Jorge, O., & Juan, E. (2020). El futuro de las auditoría y las innovaciones tecnológicas. *Diminuo de las Ciencias*, 6(1), 316-339. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1149>
- COAC "La Nueva Jerusalen". (2018). *Nuestros Horizontes*. Obtenido de <https://www.nvjerusalen.org/index.php/cooperativa/filosofia-trabajo/>
- COAC "La Nueva Jerusalen". (2021). *ESTRUCTURA ORGÁNICA*. Obtenido de <https://www.nvjerusalen.org/index.php/cooperativa/estructura-organica/>
- COAC "La Nueva Jerusalén". (2021). *Nuestra Historia*. Obtenido de <https://www.nvjerusalen.org/index.php/cooperativa/historia/>
- Cortez, D. (2016). La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales. *Revista Observatorio Económica Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/riesgo.html>
- Cubero Abril, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión. Enfoque empresarial y de riesgos*. Obtenido de <http://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceuzuay/catalog/download/82/76/674-1?inline=1>
- Estupiñan, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones.
- Galeano, M. E. (2020). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa Textos académicos*. Universidad Eafit.
- LA JUNTA DE POLÍTICA Y REGULCIÓN MONETARIA Y FINANCIERA. (2020). *SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/568-2020-F.pdf>
- Ley General de Instituciones Financieras. (2012). LEXIS. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_gral.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_gral.pdf)
- Ley Organica de Economía Popular y Solidaria. (2018). SEPS.
- López, C., & Rivera, E. (2017). *AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GÜEL LTDA. ACTUALMENTE FUSIONADA COMO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAS AHORRO SOLIDARIO MASCOOP*. Universidad Indoamerica. Obtenido de <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/380>
- López, M. (2018). Auditorías de gestión: una tarea pendiente en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. *UNL Revistas*, 18(30), 167-168. doi:<https://doi.org/10.14409/daapge.v18i30>
- Lumiguano Poma, M., Gavilánez Cárdenas , C., & Chávez Chimbo, G. (2021). Importancia de Auditoría de Gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3). doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Maritza Vásquez Giler, N. F. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Manta: Uleam. Obtenido de <http://www.munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>
- Matos, A. (23 de 10 de 2020). Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas. *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Merchán, N., Pinargote, N., Baque, E., Chiquito, G., Acebo, R., & Paredes, L. (2018). Auditoría de Gestión como técnica de análisis de las operaciones empresariales. *Polo del Conocimiento*, 3(5), 115-127. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i5.490>
- Miño, V. (2021). *Metodología de la investigación: Diseño, ejecución e informe*. (2da ed.). Ediciones de la U.

- Moposita, N., & Ramírez, C. (2016). Auditoría a la cartera de crédito aplicado a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Digital Publisher, 1*(2), 1-16. Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/10/87](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/10/87)
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. Patria. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Orellana Lozano, G. (2019). *Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Sucúa, provincia de Morona Santiago, período 2017 (Tesis de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo)*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13138>
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar a eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Javeriana, 18*(46), 1-27. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Puente Riofrío, M., Arias Gonzales, I., & Vallejo Villalva, M. (2021). Análisis de la innovación financiera como un proceso generador de ingresos en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de la provincia de Chimborazo. *Conciencia Digital, 4*(1.2), 187-199.
- Revelo, L. (2018). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito*. Uniandes. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3524/1/TUTCYA018-21013.pdf>
- Ronquillo Ronquillo, N., & Guevara Hidalgo, L. (2017). Auditoría de gestión al departamento de Crédito y cobranza de la empresa comercial Prodelta Cía. Ltda. del cantón Amato Provincia de Tungurahua periodo enero - diciembre 2014. *Tesis de Licenciatura*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12016/1/72T00627.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). *¿Qué es la SEPS?* Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/institucion/que-es-la-seps/>

# ANEXOS



COAC "LA NUEVA JERUSALÉN" LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
HOJA DE MARCAS  
Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

MA 1/1

### Marcas de Auditoría

*Marcas de Auditoría*

| Símbolo | Significado   |
|---------|---|
| ✓       | Comprobado  |
| ✦       | Identificación de documentos – cruce de información |
| ∅       | No cumple   |
| H       | Hallazgo de Auditoría                               |

*Nota:* Adaptado del Manual de Auditoría de Gestión (2001)

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 01/08/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |




### Referenciación

| Abreviatura  | Significado                                   |
|--|---|
| <b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>   |   |
| CP   | Programa de Auditoría Fase I                  |
| OT   | Orden de Trabajo al Gerente de la Cooperativa |
| CT   | Contrato de Servicios Profesionales           |
| NI   | Carta de Notificación a Gerencia              |
| AA   | Autorización de Auditoría                     |
| VP   | Visita Preliminar                             |
| AE   | Análisis de la Estructura Organizacional      |
| EG   | Entrevista al Gerente General                 |
| EJ   | Entrevista a la Jefa de Crédito               |
| G-OBS  | Guía de Observación                           |
| ACC  | Análisis de la Concesión de Créditos          |
| A-FODA   | Matriz FODA                                   |
| IF-VP  | Informe de la Visita Preliminar               |
| <b>FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>   |   |
| PE   | Programa de Auditoría Fase II                 |
| ECI  | Evaluación de Control Interno                 |
| MR   | Matriz de Riesgo                              |
| H  | Hallazgos                                     |
| PT   | Programa de Trabajo                           |
| ICI  | Informe de Control Interno                    |
| <b>FASE III: EJECUCIÓN</b>   |   |
| E  | Programa de Auditoría Fase II                 |
| PT   | Papeles de Trabajo                            |
| <b>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>   |   |
| CR   | Programa de Auditoría Fase IV                 |
| <b>FASE V: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>  |   |
| MS   | Matriz de Seguimiento y Evaluación            |
| VPAZ   | Verónica Álvaro Zurita                        |
| CRJG   | Carmen Rocio Janeta Gualan                    |
| <i>Nota: El cuadro muestra las abreviaturas utilizadas en el desarrollo de la auditoría.</i> |   |

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 01/08/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |

## Anexo 1: FASE I- CONOCIMIENTO PRELIMINAR

|   |   |               |
|---|---|---------------|
|  | COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br>ORDEN DE TRABAJO<br>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020 | <b>OT 1/2</b> |
|---|---|---------------|

### ORDEN DE TRABAJO N° NJ001-01

Quito 01 de agosto 2021

**De:** Carmen Janeta

**Para:** Dr. Silverio Chisaguano

**Asunto:** Auditoría de Gestión aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**Motivo u Origen:** La Auditoría de Gestión aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda., se realizará con el fin de ejecutar el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría CPA.

#### Objetivos

- Desarrollar cada una de las fases de la auditoría, con el fin de emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones que permita incrementar la confiabilidad de los procesos.
- Diagnosticar políticas y procesos actuales que maneja el Departamento de Crédito y Cobranza.
- Aplicar el COSO II para evaluar el sistema de control interno e identificar los riesgos y establecer acciones para prevenirlos o mitigarlos.

#### Alcance:

El trabajo estará encaminado a la realización de una Auditoría de Gestión aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

#### Acciones:

1. Diagnosticas los procesos actuales en la concesión de crédito y cobranza.
2. Evaluación del sistema de control interno
3. Evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 01/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |



COAC "LA NUEVA JERUSALÉN" LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
ORDEN DE TRABAJO  
Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

OT 2/2

**Recursos:**

Para la realización de una Auditoría de Gestión Aplicado al Departamento de Crédito y Cobranza por el periodo comprendido entre el 01 de enero 2019 al 21 de diciembre de 2020, con la finalidad de obtener el informe de Auditoría por lo cual se recurrirá a la utilización de los siguientes recursos:

**Materiales:** Computadoras, Resaltador, Marcadores, Borradores, Material digital, Hoja de trabajo, Papel bon, Lápices, Perforadora, entre otros.

**Humanos:** Se encuentra conformado de la siguiente manera:

- **AUDITORA:** Srta. Carmen Janeta
- **SUPERVISORA:** Mgs. Verónica Álvaro

**Duración:**

El tiempo estimado de duración de la realización de la auditoría de Gestión será de 120 días laborables.

**Resultados:**

Luego de concluida la Auditoría de Gestión, se emitirá el Informe Final que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Carmen Janeta

**AUDITORA**

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 01/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |





COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CONTRATO DE TRABAJO  
Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

CT 1/2

## CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES

Quito 01 de agosto de 2021

**EMPRESA AUDITADA:** COAC “La Nueva Jerusalén”

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Crédito y Cobranza

**PERIODO AUDITADO:** Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

**ELABORADO POR:** Carmen Janeta

CONTRATO DE “SERVICIOS PROFESIONALES DE AUDITORÍA EXTERNA” donde comparecen por una parte Dr. Silverio Chisaguano, representante legal de la cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda., por otra parte, la Srta. Carmen Rocio Janeta Gualan con cédula Nro. 065018646-3, en calidad de Auditora. Se suscribe el siguiente contrato para efectuar una Auditoría de Gestión Aplicado al Departamento de Crédito y Cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda. Periodo 2019-2020. En tal virtud las partes celebran el siguiente contrato de trabajo temporal con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las cláusulas que se presentan a continuación.

### PRIMERO. - OBJETO

LA AUDITORA se compromete a realizar una auditoría de gestión aplicada al Departamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda., periodo 2019-2020. Al finalizar el examen se emitirá un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones del componente examinado.

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 01/08/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |



COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CONTRATO DE TRABAJO  
Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

CT 2/2

## SEGUNDA. - REMUNERACIÓN

El empleador no pagara por los servicios prestados por la Auditora, ya que la prestación de servicios profesionales es voluntaria.

## TERCERO. - DURACIÓN

El contrato de servicios profesionales de auditoría externa, para la ejecución del examen será por el periodo de 120 días laborables, iniciará el 01 de agosto de 2021, en caso de finalizar antes de la fecha indicada, se deberá comunicar por escrito 15 días antes a la contraparte.

## CUARTO. - LUGAR DE TRABAJO

La ejecución de la auditoría de gestión aplicado al Departamento de Crédito y Cobranza de la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., periodo 2019-2020, se llevará a cabo en las instalaciones de la matriz, ubicado en las calles OE5E – Intersección S56-51 de la ciudad de Quito.

## QUINTA. - SUSCRIPCIÓN

En conformidad por las partes, ambas partes firman el presente contrato en el lugar y la fecha antes mencionada.

Dr. Silverio Chisaguano Carmen Janeta

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA**

**AUDITORA**

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 01/08/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |



COAC "LA NUEVA JERUSALÉN" LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
NOTIFICACIÓN DE INICIO  
Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

NI 1/1

## CARTA DE NOTIFICACIÓN A GERENCIA

Quito 15 de agosto de 2021

Doctor

Silverio Chisaguano

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA NUEVA JERUSALÉN" LTDA.

Presente. -

Notifico a usted que se dará inicio a la Auditoría de Gestión Aplicada al Departamento de Crédito y Cobranza de la COAC "La Nueva Jerusalén" Ltda., por el periodo comprendido entre el 01 de enero del 2019 y el 31 de diciembre del 2020. El presente examen se efectuará previa solicitud aprobada por el Sr. Gerente Lcdo. Silverio Chisaguano; el tiempo establecido es de 120 días laborables a partir del 01 de agosto de 2021; bajo la supervisión de la Mgs. Verónica Álvaro y como auditora la Srta. Carmen Janeta. El examen a efectuarse tiene como objetivo:

- Evaluar la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas en el desarrollo de sus operaciones.
- Elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones para incrementar la confiabilidad de los procesos.

Solicito de la manera más comedida la cooperación del personal involucrado para la ejecución del examen, además de presentar los registros y documentación necesarios para llevar a cabo el trabajo.

Atentamente,

Carmen Janeta

**AUDITOR JEFE DE EQUIPO**

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 15/08/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |



JERUSALÉN" LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AUTORIZACIÓN DE AUDITORÍA  
Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

AA 1/1

**AUTORIZACIÓN DE AUDITORÍA**

Oficio No. GNJ-2020-040

Quito a 17 de agosto de 2021

Srta.  
Carmen Janeta  
Auditora Externa  
Presente. -  
De mi consideración.

En mi calidad de Gerente General autorizo a usted para la realización de una Auditoría de Gestión Aplicado al Departamento de Crédito y Cobranza por el periodo comprendido entre el 01 de enero 2019 al 31 de diciembre de 2020, con la finalidad de obtener el informe de Auditoría.

Siendo nuestro deber facilitar los documentos, la información e infraestructura que requiera para el desarrollo de la auditoría.

Por la atención prestada anticipo mis agradecimientos.

**Atentamente,**



**Dr. Silverio Chisaguano**  
**GERENTE GENERAL**

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 17/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |



## GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Observar y evaluar el ambiente laboral del Departamento de Crédito y Cobranza.

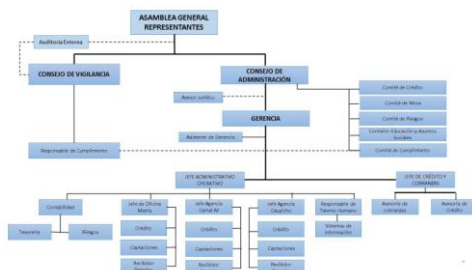
**Observador:** Carmen Janeta

| N°                              | Acciones a evaluar  | SI | NO | Observaciones |
|---------------------------------|---|----|----|---------------|
| 1                               | El horario de ingreso de los colaboradores es a las 08:30am y salida a las 17:00 pm | X  |    |               |
| 2                               | La Cooperativa dota de equipos tecnológicos necesarios.                             |    | X  |               |
| 3                               | Ágil comunicación entre las demás áreas de la cooperativa                           | X  |    |               |
| 4                               | Sistema de alarmas de seguridad y guardianía  | X  |    |               |
| 5                               | Espacios adecuados para el desarrollo de actividades                                |    | X  |               |
| 6                               | Infraestructura de la tecnología de la información y comunicación                   |    | X  |               |
| <i>Nota:</i> Elaboración propia |   |    |    |               |

**Observaciones.** La guía de observación permitió evaluar el ambiente laboral, a continuación, se describe los aspectos más relevantes; La cooperativa no cuenta con los equipos tecnológicos necesarios para el desarrollo eficiente y eficaz de las operaciones. Tiene una infraestructura física muy reducida lo que genera la potencialidad de algunos riesgos como es el caso del ruido, evitando la concentración en el desarrollo de las actividades. También se observó que al momento de existir fallos técnicos se tarda en restaurar el sistema porque no cuentan con un personal de soporte técnico.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 20/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

## ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Objetivo:** Analizar la estructura organizativa con la finalidad de verificar la segregación de funciones.

La cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” posee un organigrama establecido de la siguiente manera:

En cumplimiento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria art. 34. La máxima autoridad es La Asamblea General de Representantes, bajo su mando se encuentra el Consejo de Vigilancia (organismo de control con atribuciones y deberes de velar por el cumplimiento de las políticas crediticias que rijan para el efecto) y el Consejo de Administración (organismo de dirección) los dos se encuentran en el mismo nivel de mando, pero cada uno con diferentes funciones. El Consejo de Administración por su parte está conformado por diferentes comisiones, tales como: Comité de Crédito, de Mora, de Riesgos, de Educación y Asuntos Sociales, y de cumplimiento.

Bajo esta línea de mando se encuentra Gerencia quien es el encargado de velar por el cumplimiento de las políticas, aprobar operaciones de crédito refinanciadas y reestructuradas, autorizar liquidación de créditos, entre otros.

Bajo el mando de Gerencia está el Jefe Administrativo Operativo quien asegura el cumplimiento de las políticas procedimientos orientándoles hacia la mejora continua y al cumplimiento de procesos y el Jefe de Crédito y Cobranzas quien administra la cartera de crédito con base a las normas, políticas y procedimientos establecidos.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 20/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |



### Problemas identificados:

El Manual de Funciones no ha sido modificado desde el año 2003. La falta de actualización de ha generado una inadecuada segregación de funciones, de manera que las operaciones administrativas y operacionales carecen de eficiencia y eficacia.

La cooperativa no ha asignado un responsable para el cargo de Jefe Administrativo Operativo de manera que las actividades que demanda este cargo lo realiza la Jefa de Crédito y Cobranza aparte de cumplir las funciones que demanda su cargo.

Los Jefes de Agencia en ocasiones realizan funciones de atención al cliente, captación, colocación y cobranza, incumpliendo con lo establecido en el Manual Descriptivo de Cargos, donde se plasma las responsabilidades para este cargo que es *“Dirigir y controlar el correcto funcionamiento de las actividades administrativas, financieras y de recursos humanos en la oficina operativa bajo su cargo, buscando la rentabilidad y desarrollo de ésta”*.

Dentro del organigrama se plasma un cargo denominado Administrador Integral de Riesgos, sin embargo, la cooperativa no ha establecido un responsable para ese puesto. Lo que provoca que los riesgos no sean tratados y controlados como debería.

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 20/08/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |



**Objetivo:** Diagnosticar políticas y procesos actuales que maneja el Departamento de Crédito y Cobranza.

**Tabla 16**

*Matriz de diagnóstico de políticas*

| No. | Políticas  | Adecuada | Eficiente | Estado de cumplimiento | Evaluación, Control y vigilancia | Fuente de información  |
|-----|--|----------|-----------|------------------------|----------------------------------|--|
| 1   | Políticas generales de crédito                                   |          |           |                        |                                  | <b>MANUAL DE<br/>           CRÉDITO Y<br/>           COBRANZA<br/>           RESOLUCIÓN No. CA-<br/>           NJ-2020-042</b> |
|     | a) Sujetos de crédito  | √        | √         | Cumple                 | No cumple                        |  |
|     | b) Créditos vinculados   | √        | √         | Cumple                 | Cumple                           |  |
|     | c) Directrices para el manejo de las operaciones crediticias     | √        | √         | Cumple                 | Cumple                           |  |
|     | d) Condiciones de aprobación                                     | √        | √         | No cumple              | No cumple                        |  |
|     | e) Registros   | √        | √         | Cumple                 | Cumple                           |  |
|     | f) Del monto, plazos y amortización.                             | √        | √         | Cumple                 | Cumple                           |  |
|     | g) Tasas de interés  | √        | √         | Cumple                 | Cumple                           |  |
| 2   | Estructura de administración y organización del área de crédito. | √        | √         | Cumple                 | Cumple                           |  |
| 3   | Montos y niveles de responsabilidad y/o aprobación               | √        | √         | Cumple                 | Cumple                           |  |
| 4   | Operaciones de crédito   | √        | √         | Cumple                 | No cumple                        |  |
| 5   | Modalidades de crédito   | √        | √         | Cumple                 | No cumple                        |  |
| 6   | De las garantías   | √        | √         | No cumple              | No cumple                        |  |
| 7   | Del ahorro y recargos  | √        | √         | No cumple              | No cumple                        |  |
| 8   | Del proceso de calificación                                      | √        | √         | No cumple              | No cumple                        |  |
| 9   | Recepción, solicitud de información y análisis crediticio.       | √        | √         | No cumple              | No cumple                        |  |
| 10  | De la presentación de resoluciones para aprobación               | √        | √         | Cumple                 | Cumple                           |  |
| 11  | Desembolso   | √        | √         | Cumple                 | Cumple                           |  |
| 12  | De las cobranzas   | √        | √         | No cumple              | No cumple                        |  |
| 13  | De la novación, refinanciamiento y reestructuración.             | √        | √         | Cumple                 | Cumple                           |  |
| 14  | De la condonación de operaciones de crédito                      | √        | √         | Cumple                 | Cumple                           |  |
| 15  | Calificación y constitución de la cartera.                       | √        | √         | No cumple              | No cumple                        |  |
| 16  | Castigo de créditos.   | √        | √         | No cumple              | No cumple                        |  |



|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>COAC "LA NUEVA JERUSALEN" LTDA.<br/>         AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>         MATRIZ DE DIAGNÓSTICO<br/>         Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"><b>MDG 1/2</b></p> |
|--|---|--|

√: Comprobado

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 20/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |



### ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

**Entrevistado:** Dr. Silverio Chisaguano

**Día:** 22-08-2021

**Cargo:** Gerente General

**Hora:** 16:H00pm

**Objetivo:** Obtener un conocimiento preliminar de la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza.

**1. ¿La cooperativa cuenta con un organigrama estructural y funcional?**

Efectivamente la cooperativa se rige a través de un organigrama estructural, y nos basamos en el manual de funciones donde están detallados cada una de las tareas según el cargo.

**2. ¿El Departamento de Crédito y Cobranza se rige bajo un Manual?**

Si, la cual es una herramienta muy útil, porque ha permitido un buen manejo de las actividades y procesos que requiere el área.

**3. ¿Se realiza evaluaciones de la gestión que realiza el departamento?**

El jefe de crédito emite un informe trimestralmente a la gerencia por escrito, pero a su vez cada semana se reúne comisión crédito para planificar y trazar estrategias de mejora.

**4. ¿La cooperativa tiene un plan de capacitación para los funcionarios de éste área**

No lo hemos establecido, pero el personal acude a las capacitaciones que realizan los organismos de control.

**5. ¿Cuál es el procedimiento para recuperar la cartera vencida?**

- Se inicia con una cobranza preventiva que es a través de llamadas telefónicas hasta los primeros 15 días de haber vencido la cuota.
- Posteriormente se da paso al cobrador externo, esta persona realiza su gestión durante 30 días

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 22/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |



- En caso de no resolverse, se realiza gestión extrajudicial (visitas) por el oficial de crédito y personal externo a la cooperativa.
- Finalmente, si no se logra solucionar de esta manera se pone en consideración del personal jurídico.
- De persistir en la negativa se inicia las acciones legales que corresponde y se procede con el castigo de esa cartera.

**6. ¿Cree usted que una Auditoría de Gestión permita mejorar procesos?**

Definitivamente sí, porque para nosotros una auditoría es un estudio a profundidad de un proceso donde se va confrontando la teoría con la práctica ejecutada, y estamos a la espera de obtener el resultado del examen que se está ejecutando, para conocer los cambios que sugiere la auditoría.

**7. ¿Cómo le ha ayudado la utilización de los indicadores en la toma de decisiones?**

En el área de crédito y cobranza tenemos tres indicadores básicos de gestión; la morosidad ampliada, la morosidad simple son indicadores que permiten la toma de decisiones, a plantear estrategias para recuperar los créditos vencidos.

**8. ¿Qué tipo de análisis utilizan para aprobar un crédito?**

Se utiliza el análisis de las 5C's del crédito el cual nos permite medir la capacidad de pago del socio. El jefe de crédito verifica si la documentación presentada es verídica.

**9. ¿Creó usted que la gestión de cobranza es eficiente?**

Más allá de decir si es eficiente o no, creo que la falta de implementación de la TIC's y la falta de estrategias ha generado que las colocaciones y la recuperación de cartera no sea la adecuada.

**10. ¿La cooperativa tiene diseñado los perfiles requeridos para contratar personal?**

Por supuesto que sí y de acuerdo al área tenemos establecido un manual de procesos donde se encuentran los requisitos para contratar al personal.

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 22/08/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |



## ENTREVISTA A LA JEFA DE CRÉDITO Y COBRANZA

**Entrevistado:** Dr. Lourdes Liquinchana **Día:** 22/08/2021

**Cargo:** Jefa de Crédito y Cobranzas **Hora:** 09:15am

**Objetivo:** Diagnosticar políticas y procesos actuales del Departamento de Crédito y Cobranza

- 1. ¿Cuenta con un comité responsable del análisis de riesgos y de su administración?**  
Aun no se ha establecido un comité de riesgos, es la comisión de crédito quienes evaluamos los riesgos y establecemos estrategias para controlar o mitigar.
- 2. ¿Se han elaborado estrategias de negocio post pandemia por el Covid-19?**  
Si porque se creó dos nuevos productos, “Crediwarni y Micronueva” que consiste en ofrecer a los socios créditos con montos pequeños para ayudarles y con recaudaciones diarias.
- 3. ¿Hay un departamento de marketing, considera usted que éste es importante y por qué?**  
No se ha asignado un personal idóneo para tal cargo, porque todos los que conformamos el Departamento de Crédito y Cobranza nos dedicamos también a hacer publicidad, de los servicios que oferta la cooperativa.
- 4. ¿De qué manera se realiza la segmentación de la cartera para dar seguimiento a sus clientes?**  
Si se clasifica de acuerdo al segmento y tenemos crédito de consumo, inmobiliario y microcrédito.
- 5. ¿La metodología que utiliza para la concesión de crédito son diferentes o iguales en cada operación?**  
La metodología que utilizamos es diferente para cada tipo de crédito porque cada segmento necesita ser analizado de manera diferente.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 22/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

**6. ¿Cuáles son las estrategias de recuperación de cartera, se aplican las mismas en cada operación?**

Utilizamos las llamadas preventivas, mensajes, mínimo 3 días antes, visitas al campo de trabajo, visitas nocturnas y utilizamos la misma metodología para todos los créditos.

**7. ¿Se evalúa la evolución de la cartera, que herramientas utiliza?**

Del sistema se genera un reporte de la cartera que está en vencimiento y la que no devenga interés, esto se da a conocer en una reunión que mantenemos todos los días lunes con todo el personal que integra el Departamento de Crédito y Cobranzas y se genera estrategias para trabajar en la semana.

**8. ¿Se actualiza periódicamente los manuales de créditos y de cobranza?**

Se lo realiza de manera anual, para lo cual se toma en cuenta el aporte del personal, una vez actualizado y aprobado se reenvía a todo el personal mediante correo electrónico para su conocimiento.

**9. ¿Se evalúa el rendimiento del personal, hay incentivos para ellos?**

Efectivamente se evalúa trimestralmente al cumplimiento de metas establecidas por captación, colocación y cobranza y se incentiva económicamente.

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 22/08/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |

## MATRIZ FODA

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria de funcionamiento</li> <li>• Única institución financiera en el sector de la matriz</li> <li>• Credibilidad y confianza de socios y clientes</li> <li>• Polifuncionalidad del personal</li> <li>• Clientes y socios satisfechos por los productos y servicios.</li> <li>• Gestión financiera eficiente</li> <li>• Portafolio de productos y servicios (colocación/servicios complementarios) en ejecución.</li> <li>• Márgenes razonables de rentabilidad</li> <li>• Disponibilidad de activos fijos</li> <li>• Niveles aceptables de riesgos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado potencial en zona de influencia (oficina matriz y las Agencias)</li> <li>• Apoyo de organismos de control y fomento del cooperativismo</li> <li>• Amplia cobertura y presencia institucional</li> <li>• Sector económico necesitado que puede ser parte de procesos de inclusión financiera.</li> <li>• Establecer alianzas estratégicas.</li> <li>• Sector micro empresarial que requiere créditos PYMES</li> <li>• Desarrollo de productos y servicios focalizados</li> <li>• Cooperación con las iglesias y otras organizaciones sociales.</li> </ul> |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil gestión de los sub sistemas de talento humano.</li> <li>• Limitada disponibilidad de información para la toma de decisiones.</li> <li>• Débil cultura de ejecución y seguimiento.</li> <li>• Débil cultura organizacional.</li> <li>• Débil gestión comercial (captación/colocación/recuperación/promoción)</li> <li>• Falencias en proceso de crédito.</li> <li>• Infraestructura física reducida.</li> <li>• Limitado manejo de información por parte del personal de la oferta institucional.</li> <li>• Deficiente procesos de recuperación.</li> <li>• Limitado aprovechamiento de la tecnología de la información y comunicación.</li> <li>• Ausencia de documentación de procesos internos.</li> <li>• Débil sistema de control interno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica y política del país.</li> <li>• Cambios constantes en la normativa de regulación y control que desestabiliza y eleva los costos operativos de la Cooperativa.</li> <li>• Sobreendeudamiento del ciudadano promedio.</li> <li>• Evolución de técnicas de estafa e incremento de fraudes tecnológicos.</li> <li>• Presencia de competencia informal y desleal.</li> <li>• Creación de dinero electrónico.</li> </ul>   |

**Nota:** El cuadro muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la cooperativa.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 28/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <p>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"><b>MP 1/4</b></p> |
|---|--|---|

## MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

### Información General:

**Razón Social:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**Provincia:** Pichincha

**Cantón:** Quito

**Ubicación:** Calle OE5E- Intersección S56A S56-51

### Motivo del Examen

La Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA NUEVA JERUSALEN LTDA.”, se la realizó debido a que se necesita conocer si se están otorgando los créditos adecuadamente, y además si la cartera se está recuperando oportunamente. Es por todo esto, que la Auditora de la empresa JC AUDITORES Y CONSULTORES, dispone revisar los procesos que se siguen para identificar los fallos existentes. Con base al contrato de servicios profesionales emitido el 01 de agosto de 2021 y al Orden de Trabajo N° N-J001-01


### Objetivos del Examen

- Desarrollar cada una de las fases de la auditoria, con el fin de emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones que permita incrementar la confiabilidad de los procesos.
- Diagnosticar políticas y procesos actuales que maneja el Departamento de Crédito y Cobranza.
- Aplicar el COSO II para evaluar el sistema de control interno e identificar los riesgos y establecer acciones para prevenirlos o mitigarlos.

### Alcance del Examen

Este examen cubrirá el período comprendido del 1 de enero de 2019 al 31 de diciembre del 2020.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 28/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <p style="text-align: center;">COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>VISITA PRELIMINAR<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">MP 2/4</div> |
|---|--|--|

### **Base Legal**

La COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., fue constituida legalmente el 01 de noviembre de 2001, mediante acuerdo ministerial Nro. 0146, y se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### **Principales Disposiciones Legales**

Para la ejecución de sus actividades financieras está sujeta a las normas y leyes que rigen el país, así como a las instituciones públicas que regulan su funcionamiento:

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria – LOEPS
- Reglamento a la LOEPS
- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Resoluciones, Disposiciones de la JUNTA PRMF y SEPS
- Manual Descriptivo de Cargos
- Manual de Crédito y Cobranza

### **Misión:**

Somos una cooperativa de Ahorro y Crédito que ofrece productos y servicios financieros de calidad a nuestros socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socio económico de la familia ecuatoriana.

### **Visión:**

Ampliar nuestra cobertura de mercado con la oferta de productos y servicios financieros innovadores y oportunos mediante la apertura de tres agencias en diferentes puntos del país.

### **Objetivos:**

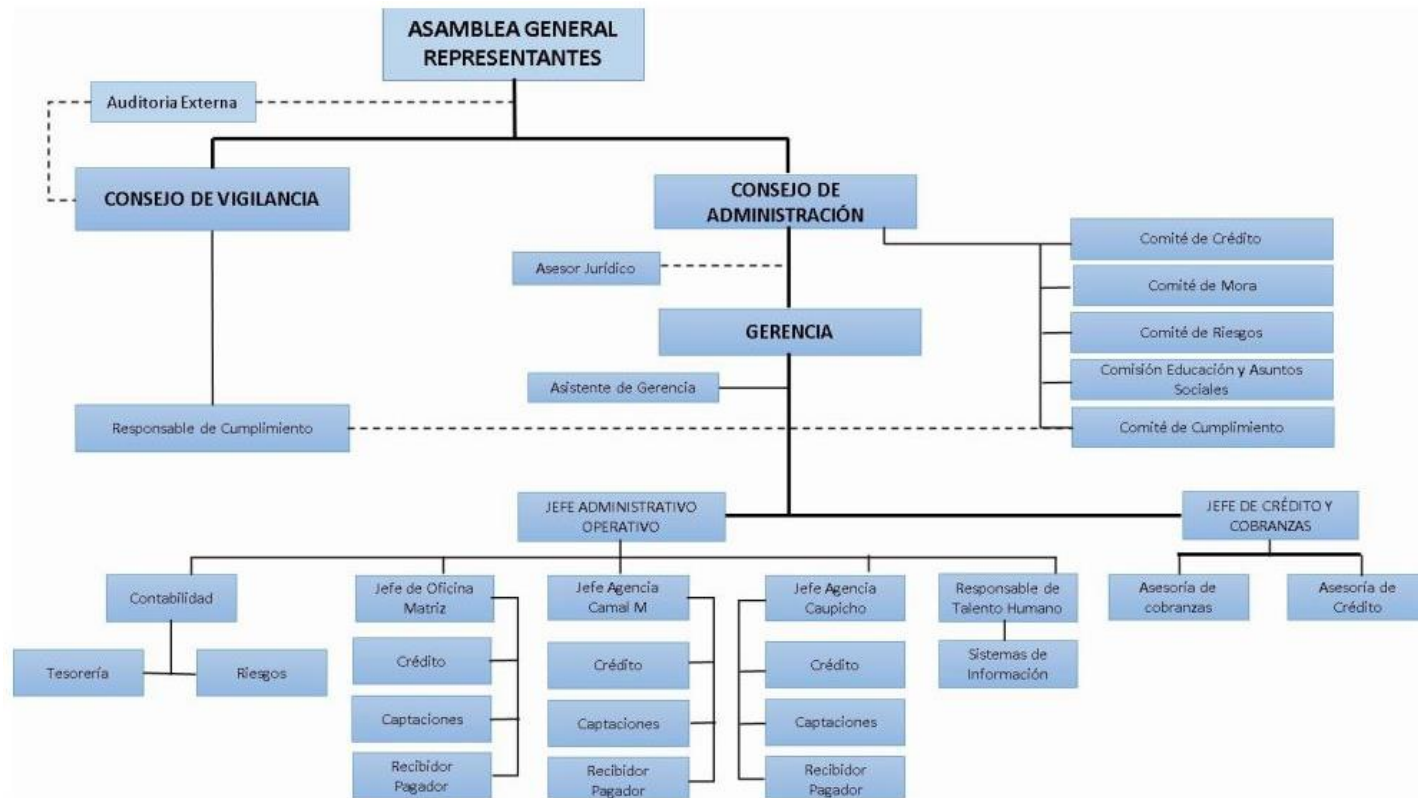
- Promover la cooperación económica y social entre sus asociados, para lograr esta finalidad procederá a recibir los ahorros de los socios y depósitos a plazo fijo que estos realicen, efectuar cobros y pagos, así como todas aquellas necesidades para el desarrollo de la cooperación crediticia, dentro del marco legal permitido para las cooperativas.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 28/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |





**Estructura Orgánica de la Cooperativa**



|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 28/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

### Principales Actividades:

La cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda., es una institución de derecho privado facultada a realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y socias.

### Principales Funcionarios:

| Nombres y Apellidos      | Cargo                      |
|--------------------------|----------------------------|
| Dr. Silverio Chisaguano  | Gerente General            |
| Ing. Lourdes Liquinchana | Jefa de Crédito y Cobranza |
| Ing. Carmen Guacho       | Contadora                  |
| Tnlgo. Walter Casa       | Asesor de Créditos         |
| Sr. Cristofer Andrade    | Asesor de Créditos         |
| Sr. Mauricio Tierra      | Asesor de Crédito          |

### Componente Principal a ser Examinado

Evaluar el sistema de Control Interno de la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda. Aplicando el modelo COSO II

### Puntos de Interés para la Auditoría


- Evaluar la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.

Atentamente,

  
 Srta. Carmen Janeta  
 C.I 065018646-3

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 28/08/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

## Anexo 2: FASE II- PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

|   |   |         |
|---|---|---------|
|  | COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.   | ECI 1/3 |
|   | AUDITORÍA DE GESTIÓN<br>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO<br>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020 |         |

### EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO (COSO II)

**OBJETIVO:** Evaluar el sistema de Control Interno por componentes COSO II.

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**PERÍODO:** Entre el 01 de enero 2019 al 31 de diciembre de 2020

**Tabla 17.**

*Cuestionario de Control Interno*

| No.                                 | AMBIENTE DE CONTROL  | RESPUESTAS |          |     | CALIFICACIÓN |            | OBSERVACIÓN  |
|-------------------------------------|--|------------|----------|-----|--------------|------------|--|
|                                     |  | SI         | NO       | N/A | PT           | CT         |  |
| 1                                   | ¿Existe un manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de Créditos y Cobranzas?                                    | X          |          |     | 1            | 1          |  |
| 2                                   | ¿Se evalúa el cumplimiento de las disposiciones descritas en el Manual de Créditos y Cobranzas?                                  |            | X        |     | 1            | 0          | No se evalúa, por lo cual las operaciones no son ejecutadas con eficiencia y eficacia. <b>H1</b> |
| 3                                   | ¿La Cooperativa cuenta con un sistema contable que emita información actualizada, como es listados reportes de cuentas vencidas? | X          |          |     | 1            | 1          |  |
| 4                                   | ¿Tiene la cooperativa un responsable de la administración de riesgos?  |            | X        |     | 1            | 0          | La cooperativa no ha nombrado un Administrador Integral de Riesgos. <b>H2</b>                    |
| 5                                   | ¿Se exige y se revisa que el socio cumpla con todos los requisitos establecidos en el Manual para acceder a un crédito?          |            | X        |     | 1            | 0          | Algunos expedientes no cumplen con todos los requisitos. <b>H3</b>                               |
| <b>TOTAL</b>                        |  | <b>2</b>   | <b>3</b> |     | <b>5</b>     | <b>2</b>   |  |
| <b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b> |  |            |          |     |              |            |  |
| 1                                   | ¿La cooperativa tiene establecido objetivos claros?  | X          |          |     | 1            | 0.7        | No se realiza el seguimiento.  |
| 2                                   | ¿El Comité de Créditos, se reúne para aprobar las solicitudes de créditos?   | X          |          |     | 1            | 1          | Reuniones semanales.   |
| 3                                   | ¿Se ha propuesto la implementación de nuevas líneas de créditos?   | X          |          |     | 1            | 1          |  |
| <b>TOTAL</b>                        |  | <b>3</b>   |          |     | <b>3</b>     | <b>2.7</b> |  |

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 05/09/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |



COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

**ECI 2/3**

| No.                          | IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS  | RESPUESTAS |          |     | CALIFICACIÓN |            | OBSERVACIÓN   |
|------------------------------|--|------------|----------|-----|--------------|------------|---|
|                              |  | SI         | NO       | N/A | PT           | CT         |   |
| 1                            | ¿Los funcionarios conocen el plan estratégico vigente, y el POA?   | X          |          |     | 1            | 1          |   |
| 2                            | ¿La cooperativa tiene establecido un cronograma de capacitación anual?   |            | X        |     | 1            | 0          | No tiene un plan de capacitación. <b>H4</b>                               |
| 3                            | ¿Se ha establecido indicadores para medir la eficiencia de los procesos?   | X          |          |     | 1            | 1          |   |
| 4                            | La Jefa de Crédito y Cobranza realiza el seguimiento de los créditos colocados?                                  | X          |          |     | 1            | 1          |   |
| 5                            | ¿Los documentos son resguardados físico y digital?   |            | X        |     | 1            | 0.7        | Solo físico <b>H5</b>   |
| <b>TOTAL</b>                 |  | <b>3</b>   | <b>2</b> |     | <b>5</b>     | <b>3.7</b> |   |
| <b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b> |  |            |          |     |              |            |   |
| 1                            | ¿Se realiza el seguimiento y evaluación de las actividades descritas en el Plan Estratégico?                     |            | X        |     | 1            | 0          | No se cumple con las reuniones planificadas para la evaluación. <b>H6</b> |
| 2                            | ¿Los criterios técnicos que utiliza los asesores para evaluar los créditos son los sugeridos por la Cooperativa? | X          |          |     | 1            | 1          |   |
| 3                            | ¿Realiza notificaciones a los socios para informarles sobre el vencimiento de cuotas?                            | X          |          |     | 1            | 1          |   |
| <b>TOTAL</b>                 |  | <b>2</b>   | <b>1</b> |     | <b>3</b>     | <b>2</b>   |   |
| <b>RESPUESTA AL RIESGO</b>   |  |            |          |     |              |            |   |
| 1                            | ¿Se emite informes del seguimiento y evaluación del plan estratégico y del POA?                                  | X          |          |     | 1            | 0.8        | Los informes son inconsistentes.  |
| 2                            | ¿Se le entrega la documentación necesaria acerca de las deudas de los socios, para poder proceder legalmente?    | X          |          |     | 1            | 1          |   |
| 3                            | ¿Se evalúa la gestión de cobranza y recuperación de la cartera vencida?  |            | X        |     | 1            | 0          | La Jefa de Crédito y Cobranza no realiza la evaluación. <b>H7</b>         |
| 4                            | ¿El Departamento de Crédito y Cobranza tiene elaborado un registro de los eventos de riesgo?                     |            | X        |     | 1            | 0          | El Consejo de Administración aún no lo ha elaborado.                      |
| <b>TOTAL</b>                 |  | <b>2</b>   | <b>2</b> |     | <b>4</b>     | <b>1.8</b> |   |

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 05/09/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |




COAC "LA NUEVA JERUSALÉN" LTDA.  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

ECI 3/3

| No.                               | ACTIVIDADES DE CONTROL  | Respuestas |          |     | CALIFICACIÓN |            | OBSERVACIÓN   |
|-----------------------------------|---|------------|----------|-----|--------------|------------|---|
|                                   |   | SI         | NO       | N/A | PT           | CT         |   |
| 1                                 | ¿El Consejo de Administración tiene conocimiento de los créditos otorgados?                                     | X          |          |     | 1            | 0.7        | Solo de montos de más de \$5000   |
| 2                                 | ¿Cada funcionario tiene establecido claves de acceso al sistema?  | X          |          |     | 1            | 0.8        | Algunas veces se prestan las claves entre los funcionarios.   |
| 3                                 | ¿Se registra oportunamente todas las operaciones de créditos?   | X          |          |     | 1            | 1          |   |
| 4                                 | ¿Existen montos máximos y montos mínimos para cada crédito?   | X          |          |     | 1            | 1          |   |
| 5                                 | ¿Los honorarios son pagados después de la recuperación de la cartera?   | X          |          |     | 1            | 1          |   |
| 6                                 | ¿Los funcionarios presentan informes de su gestión?   |            | X        |     | 1            | 0          | Los cobradores realizan informes mensualmente.  |
| <b>TOTAL</b>                      |   | <b>5</b>   | <b>1</b> |     | <b>6</b>     | <b>4.5</b> |   |
| <b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b> |   |            |          |     |              |            |   |
| 1                                 | ¿La Comisión de Créditos elabora informes de la gestión crediticia y da a conocer al Consejo de Administración? | X          |          |     | 1            | 1          |   |
| 2                                 | ¿Realizan acciones correctivas de la evaluación del personal?   | X          |          |     | 1            | 0.8        | De forma aleatoria.   |
| 3                                 | ¿Se busca nuevas estrategias para mejorar el proceso de cobranza?   |            | X        |     | 1            | 0          | Solo aplican lo descrito en el Manual de Crédito y Cobranza.  |
| 4                                 | ¿Se imprime reportes de la cartera vencida?   | X          |          |     | 1            | 0.9        | No siempre  |
| 5                                 | ¿Se comunica oportunamente el vencimiento de cuotas a los socios?   | X          |          |     | 1            | 0.8        | Cada asesor tiene la obligación de recuperar la cartera colocada.   |
| <b>TOTAL</b>                      |   | <b>4</b>   | <b>1</b> |     | <b>5</b>     | <b>3.5</b> |   |
| <b>SUPERVISIÓN</b>                |   |            |          |     |              |            |   |
| 1                                 | ¿El Consejo de Vigilancia realiza seguimiento de los informes presentados?                                      | X          |          |     | 1            | 0.7        | No existe una supervisión adecuada.   |
| 2                                 | ¿Se controla las actividades que realiza el personal de Crédito y Cobranza?                                     |            | X        |     |              | 0          | No se ha establecido un sistema de monitoreo de las actividades que realizan durante el día los asesores. |
| 3                                 | ¿Cuenta con adecuados canales de comunicación entre los otros departamentos?                                    | X          |          |     |              | 1          |   |
| <b>TOTAL</b>                      |   | <b>2</b>   | <b>1</b> |     | <b>3</b>     | <b>1.7</b> |   |

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 05/09/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGO<br/>Y CONFIANZA<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">MR 1/8</div> |
|---|---|--|

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA (COSO II)

### Ambiente de control

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**COMPONENTE:** Ambiente de control

### CONFIANZA PONDERADA

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Calificación Ponderada} = \frac{2}{5} * 100 = 40\%$$

### Matriz de Ponderación

|                           |             |                 |             |
|---------------------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Nivel de Confianza</b> | <b>Bajo</b> | <b>Moderado</b> | <b>Alto</b> |
|                           | 15% a 50%   | 51% a 75%       | 76% a 95%   |
| <b>Nivel de Riesgo</b>    | <b>Alto</b> | <b>Moderado</b> | <b>Bajo</b> |
|                           | 85% a 50%   | 49% a 25%       | 24% a 5%    |

**Resultados:**


**Confianza = 40% Bajo**

**Riesgo= 60% Alto**

**Análisis:**

El componente Ambiente de Control, posee un nivel de confianza bajo del 40% y un nivel de riesgo alto del 60%. Porque no se evalúa el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el Manual de Crédito y Cobranza.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 08/09/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGO<br/>Y CONFIANZA<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">MR 2/8</div> |
|---|---|--|

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA (COSO II)

### Establecimiento de Objetivos

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**COMPONENTE:** Establecimiento de objetivos

#### CONFIANZA PONDERADA

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Calificación Ponderada} = \frac{2.7}{3} * 100 = 90\%$$

#### Matriz de Ponderación

|                           |             |                 |             |
|---------------------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Nivel de Confianza</b> | <b>Bajo</b> | <b>Moderado</b> | <b>Alto</b> |
|                           | 15% a 50%   | 51% a 75%       | 76% a 95%   |
| <b>Nivel de Riesgo</b>    | <b>Alto</b> | <b>Moderado</b> | <b>Bajo</b> |
|                           | 85% a 50%   | 49% a 25%       | 24% a 5%    |

**Resultados:**


**Confianza = 90% Alto**

**Riesgo= 10% Bajo**

**Análisis:**

El componente establecimiento de objetivos, posee un nivel de confianza alto del 90% y un nivel de riesgo bajo del 10%, sin embargo, el cumplimiento de los objetivos no es monitoreados por los directivos.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 08/09/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGO<br/>Y CONFIANZA<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">MR 3/8</div> |
|---|---|--|

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA (COSO II)

### Identificación de Eventos

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**COMPONENTE:** Identificación de los eventos

### CONFIANZA PONDERADA

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Calificación Ponderada} = \frac{3.7}{5} * 100 = 74\%$$

### Matriz de Ponderación

|                           |             |                 |             |
|---------------------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Nivel de Confianza</b> | <b>Bajo</b> | <b>Moderado</b> | <b>Alto</b> |
|                           | 15% a 50%   | 51% a 75%       | 76% a 95%   |
| <b>Nivel de Riesgo</b>    | <b>Alto</b> | <b>Moderado</b> | <b>Bajo</b> |
|                           | 85% a 50%   | 49% a 25%       | 24% a 5%    |

**Resultados:**

**Confianza = 74% Moderado**

**Riesgo= 26% Moderado**

**Análisis:**

El componente identificación de los eventos tiene un nivel de confianza moderado con el 74%, y un nivel de riesgo moderado con el 26%. Porque tiene establecido un plan de capacitación para el personal. Tampoco hay respaldo de documentos digital.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 08/09/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |





COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGO  
 Y CONFIANZA  
 Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

MR 4/8

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA (COSO II)

### Evaluación de Riesgos

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

### CONFIANZA PONDERADA

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Calificación Ponderada} = \frac{2}{3} * 100 = 67\%$$

### Matriz de Ponderación

| Nivel de Confianza | Bajo      | Moderado  | Alto      |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|
|                    | 15% a 50% | 51% a 75% | 76% a 95% |
| Nivel de Riesgo    | Alto      | Moderado  | Bajo      |
|                    | 85% a 50% | 49% a 25% | 24% a 5%  |

**Resultados:**


**Confianza = 67% Moderado**

**Riesgo= 33% Moderado**

**Análisis:**

El componente Evaluación de Riesgo, conserva un nivel de confianza moderado con el 67% y un nivel de riesgo moderado con el 33% porque no se cumple con las reuniones establecidas para dar seguimiento y evaluación al Plan Estratégico.

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 08/09/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGO<br/>Y CONFIANZA<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">MR 5/8</div> |
|---|---|--|

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA (COSO II)

### Respuesta al Riesgo

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**COMPONENTE:** Respuesta a los Riesgos

### CONFIANZA PONDERADA

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Calificación Ponderada} = \frac{1.8}{4} * 100 = 45\%$$

### Matriz de Ponderación

|                           |             |                 |             |
|---------------------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Nivel de Confianza</b> | <b>Bajo</b> | <b>Moderado</b> | <b>Alto</b> |
|                           | 15% a 50%   | 51% a 75%       | 76% a 95%   |
| <b>Nivel de Riesgo</b>    | <b>Alto</b> | <b>Moderado</b> | <b>Bajo</b> |
|                           | 85% a 50%   | 49% a 25%       | 24% a 5%    |


**Resultados:**

**Confianza = 45 % Bajo**

**Riesgo= 55% Alto**

**Análisis:** El componente Respuesta a los Riesgos, conserva un Nivel de Confianza bajo con el 45% y un Nivel de Riesgo alto con el 55%, porque la Jefa de Crédito y Cobranza no realiza la evaluación de la gestión de cobranza y de la recuperación de la cartera vencida, también se detecta el incumplimiento de la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279.

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 08/09/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGO<br/>Y CONFIANZA<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">MR 6/8</div> |
|---|---|--|

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESO Y CONFIANZA (COSO II)

### Actividades de Control

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**COMPONENTE:** Actividades de Control

### CONFIANZA PONDERADA

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Calificación Ponderada} = \frac{4.5}{6} * 100 = 75\%$$

### Matriz de Ponderación

|                           |             |                 |             |
|---------------------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Nivel de Confianza</b> | <b>Bajo</b> | <b>Moderado</b> | <b>Alto</b> |
|                           | 15% a 50%   | 51% a 75%       | 76% a 95%   |
| <b>Nivel de Riesgo</b>    | <b>Alto</b> | <b>Moderado</b> | <b>Bajo</b> |
|                           | 85% a 50%   | 49% a 25%       | 24% a 5%    |

**Resultados:**


**Confianza =75% Moderado**

**Riesgo= 25% Moderado**

**Análisis:**

El componente de actividades de control, tiene un nivel de confianza moderado del 75% y un nivel de riesgo moderado con 25% porque no hay una supervisión adecuada de las operaciones ejecutadas.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 08/09/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGO<br>Y CONFIANZA<br>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020 | <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">MR 7/8</div> |
|---|--|--|

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA (COSO II)

### Información y Comunicación

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

#### CONFIANZA PONDERADA

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Calificación Ponderada} = \frac{3.5}{5} * 100 = 70\%$$

#### Matriz de Ponderación

|                           |             |                 |             |
|---------------------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Nivel de Confianza</b> | <b>Bajo</b> | <b>Moderado</b> | <b>Alto</b> |
|                           | 15% a 50%   | 51% a 75%       | 76% a 95%   |
| <b>Nivel de Riesgo</b>    | <b>Alto</b> | <b>Moderado</b> | <b>Bajo</b> |
|                           | 85% a 50%   | 49% a 25%       | 24% a 5%    |

**Resultados:**


**Confianza = 70% Moderado**

**Riesgo= 30% Moderado**

**Análisis:**

El componente Información y Comunicación, conserva un nivel de confianza moderado con el 70% y un nivel de riesgo moderado del 30% porque no se buscan nuevas estrategias de cobranza, las acciones correctivas al personal lo realizan de forma aleatoria y no individual.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 08/09/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p>COAC “LA NUEVA JERUSALEN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGO<br/>Y CONFIANZA<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">MR 8/8</div> |
|---|---|--|

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA (COSO II)

### Supervisión

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén” Ltda.

**COMPONENTE:** Supervisión

#### CONFIANZA PONDERADA

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Calificación Ponderada} = \frac{1.7}{3} * 100 = 57\%$$

#### Matriz de Ponderación

|                           |             |                 |             |
|---------------------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Nivel de Confianza</b> | <b>Bajo</b> | <b>Moderado</b> | <b>Alto</b> |
|                           | 15% a 50%   | 51% a 75%       | 76% a 95%   |
| <b>Nivel de Riesgo</b>    | <b>Alto</b> | <b>Moderado</b> | <b>Bajo</b> |
|                           | 85% a 50%   | 49% a 25%       | 24% a 5%    |

**Nivel de Confianza = 57% Moderado**

**Nivel de Riesgo= 43% Moderado**

**Análisis:** El componente Supervisión, conserva un Nivel de Confianza moderado con el 57% y un Nivel de Riesgo moderado con el 43% lo que implica que no existe una supervisión adecuada para el control de las operaciones.

**Conclusión:** La evaluación de control interno permitió detectar las debilidades que tiene el Departamento de Crédito y Cobranza, como se puede observar en la tabla, los componentes Ambiente de Control y la Respuesta al Riesgo poseen un riesgo alto por la falta de control y supervisión al cumplimiento de normas y políticas establecidas en el Manual de Crédito y


Cobranza, por lo cual es importante establecer controles, estrategias que permita mitigar este riesgo.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 08/09/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |



| COMPONENTE | COSO II                       | RIESGO   | %   | CONTROLES CLAVES                    | ENFOQUE   |   |
|------------|-------------------------------|----------|-----|-------------------------------------|---|---|
|            |                               |          |     |                                     | PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO   | PRUEBAS SUSTANTIVAS   |
| CRÉDITO    | AMBIENTE DE CONTROL           | ALTO     | 60% | Manual de Crédito y Cobranza        | Solicite el Manual de Crédito y Cobranza vigente y compruebe si se ha establecido políticas y procedimientos para la concesión de crédito.  | Compruebe el cumplimiento de políticas y procesos en la concesión de crédito. Mediante un muestreo aleatorio compruebe su cumplimiento.   |
|            |                               |          |     | Manual Descriptivo de Cargos        | Solicite el Manual descriptivo de Cargos y verifique si se ha establecido las funciones y responsabilidades para cada cargo.  | Compruebe si existe una adecuada segregación de funciones. Calcular el índice de rotación del personal.   |
|            | RESPUESTA AL RIESGO           |          | 55% | Registro de los eventos de riesgo   | Solicite la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS.   | Compruebe si se cumple con la resolución expedida por el ente de control para el caso.  |
|            | EVALUACIÓN DE RIESGOS         |          | 33% | Planificación Estratégica 2017-2020 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite la Planificación Estratégica 2017-2020 y compruebe si se ha establecido misión, visión, objetivos.</li> <li>Compruebe si tiene un plan de capacitación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique si se realiza la evaluación del Plan Estratégico, mediante la evaluación de indicadores.</li> <li>Compruebe si se ha ejecutado las capacitaciones, revise el listado de los asistentes.</li> </ul> |
|            | IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS |          | 26% | Resguardo de documentos.            | Verifique si los documentos del socio tienen respaldo físico y digital.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compruebe si hay espacios adecuados para resguarden la documentación de los socios.</li> <li>Compruebe si existe documentación de respaldo en una USB o en la nube.</li> </ul>                               |
| COBRANZA   | AMBIENTE DE CONTROL           | ALTO     | 60% | Manual de Crédito y Cobranza        | Solicite el Manual de Crédito y Cobranza y compruebe si se ha establecido políticas y procedimientos de la recuperación de cartera  | Compruebe si se cumple con las políticas y procedimientos de la recuperación de cartera, solicite cronograma de trabajo y el informe de las notificaciones a los deudores.  |
|            | EVALUACIÓN DE RIRSGOS         | Moderado | 33% | Evaluación de la gestión            | Solicite Informes de Evaluación   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compruebe que indicadores utiliza para evaluar la recuperación de la cartera vencida.</li> </ul>   |

Nota: El cuadro muestra los procedimientos a ser desarrollados en la fase III de la Auditoría.

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <p>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <p style="border: 1px solid blue; padding: 5px; color: red; text-align: center;">MPE 1/2</p> |
|---|--|--|

## MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

### Referencia de la Planificación Preliminar

El 28 de agosto de 2021, se emitió el memorando de planificación preliminar de la auditoría de gestión aplicada al Departamento de Crédito y Cobranza, de la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., periodo 2019-2020. De la información obtenida de la aplicación del programa de auditoría se tomaron como base para elaborar y desarrollar los procedimientos plasmados en el programa de planificación específica, a continuación, se presentan los resultados.

### Objetivos específicos:

- Evaluar el sistema de Control Interno mediante COSO II, para identificar los riesgos, analizarlos y determinar acciones para prevenirlos o mitigarlos.

### Resultados de la evaluación de control interno:

- No hay un responsable de la Administración de Riesgos.
- No se evalúa el cumplimiento de las disposiciones descritas en el Manual de Crédito y Cobranza.
- Expedientes de socios no cuentan con todos los requisitos establecidos en el Manual.
- No tiene establecido un plan de capacitación.
- No hay respaldo de documentos en forma digital.
- No se cumple con las actividades establecidas en el Plan Estratégico 2017-2020
- No hay evaluación de la gestión de cobranza y recuperación de cartera.
- No se lleva un registro de los eventos de riesgo.
- No se formulan nuevas estrategias que mejore el proceso de cobranza.
- No hay un sistema de monitoreo de las actividades que ejecuta el personal.

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 30/09/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |



## Resumen de la calificación del nivel de riesgo y de confianza.

**Tabla 18**

*Resumen de la evaluación de control interno.*

| N° | Componente                   | Nivel de Confianza |                    |                   | Nivel de Riesgo   |                    |                  |
|----|------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|------------------|
|    |                              | BAJO<br>15% a 50%  | MEDIO<br>51% a 75% | ALTO<br>76% a 95% | ALTO<br>85% a 50% | MEDIO<br>49% a 25% | BAJO<br>24% a 5% |
| 1  | Ambiente de Control          | 40%                |                    |                   | 60%               |                    |                  |
| 2  | Establecimiento de Objetivos |                    |                    | 90%               |                   |                    | 10%              |
| 3  | Identificación de Eventos    |                    | 74%                |                   |                   | 26%                |                  |
| 4  | Evaluación de Riesgos        |                    | 67%                |                   |                   | 33%                |                  |
| 5  | Respuesta al Riesgo          | 45%                |                    |                   | 55%               |                    |                  |
| 6  | Actividades de Control       |                    | 75%                |                   |                   | 25%                |                  |
| 7  | Información y Comunicación   |                    | 70%                |                   |                   | 30%                |                  |
| 8  | Supervisión                  |                    | 57%                |                   |                   | 43%                |                  |

*Nota:* el cuadro muestra la calificación del nivel de riesgo y de confianza, resultado de la evaluación de control interno mediante los componentes del COSO II.

Los componentes I Ambiente de Control que tiene un riesgo del 60% y el componente V Respuesta al Riesgo con un nivel de riesgo alto de 55% son los que requieren mayor atención, de la evaluación se evidencia que el control interno en el Departamento de Crédito y Cobranza es deficiente y necesita acciones correctivas con el fin de mitigar los riesgos.

### Recursos Humanos:

- **Auditora:** Srta. Carmen Janeta, responsable auditar la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza de la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., período 2019-2020.
- **Supervisora:** Mgs. Verónica Álvaro

**Tiempos:** Se empleará 120 días laborables distribuidos de la siguiente manera. (Ver tabla 17)

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 30/09/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA  
Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

**Tabla 19**

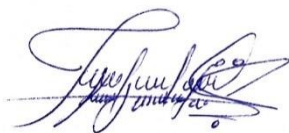
*Distribución de tiempos a utilizarse en la auditoría*

| N°  | Fase                       | Tiempo     | %   |
|-----|----------------------------|------------|-----|
| I   | Conocimiento Preliminar    | Agosto     | 5%  |
| II  | Planificación Específica   | Septiembre | 10% |
| III | Ejecución                  | Octubre    | 60% |
| IV  | Comunicación de Resultados | Noviembre  | 20% |
| V   | Supervisión                | Diciembre  | 5%  |

*Nota:* El cuadro muestra los tiempos de ejecución de cada una de las fases de auditoría.

**Productos a Obtener:**

Al finalizar la Auditoría de gestión aplicada al Departamento de Crédito y Cobranza a la COAC “La Nueva Jerusalén” Ltda., período 2019-2020, se emitirá un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.



Srta. Carmen Janeta

CC: 065018646-3

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 30/09/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |



COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN

PA 1/1

PROGRAMAS DE TRABAJO  
Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

**PROGRAMAS DE TRABAJO**

**Objetivos:** Evaluar los riesgos detectados y establecer estrategias de mejora para mitigar los riesgos a los que está expuesto la cooperativa.

**Tabla 20.**

*Programa de Trabajo*

| N°                          | PROCEDIMIENTO  | ELABORADO POR | PT               |
|-----------------------------|--|---------------|------------------|
| <b>Componente: Créditos</b> |  |               |                  |
| 1                           | Comprobar si se ha establecido las políticas y procedimientos para la concesión de crédito.  | CRJG          | <b>CR-P1 1/1</b> |
| 2                           | Comprobar el cumplimiento de políticas y procesos en la concesión de créditos, solicitando un listado de créditos concedidos con su respectiva documentación y verificar que la misma cumpla con todos los requisitos, así como las firmas correspondientes. | CRJG          | <b>CR-P2 1/2</b> |
| 3                           | Verificar la adecuada segregación de funciones, revisando si en el Manual Descriptivo de Cargos se establecen las funciones y responsabilidades para cada cargo.   | CRJG          | <b>CR-P3 1/2</b> |
| 4                           | Calcular el índice de rotación de personal.  |               |                  |
| 4                           | Solicitar el registro de los eventos de riesgo y compruebe si se cumple con la resolución emitida por la SEPS.   | CRJG          | <b>CR-P4 1/1</b> |
| 5                           | Solicitar el Plan Estratégico 2017-2020 y compruebe si se ha establecido la misión, visión, objetivos.   | CRJG          | <b>CR-P5 1/1</b> |
| 6                           | Medir el cumplimiento del Plan Estratégico, mediante indicadores.  | CRJG          | <b>CR-P6 1/1</b> |
| 7                           | Verificar si los documentos cuentan con respaldo físico y digital, revisando si cuenta con espacios adecuados, tiene orden cronológico y si la información tiene soporte digital.  | CRJG          | <b>CR-P7 1/2</b> |
| 8                           | Solicitar el Manual de Crédito y verificar las políticas y procedimientos para la gestión de cobranza.   | CRJG          | <b>CB-P1 1/1</b> |
| 9                           | Verificar si se realiza notificación a los socios del vencimiento de sus pagos.  | CRJG          | <b>CB-P2 1/1</b> |
| 10                          | Solicitar el cronograma de trabajo y verificar si cuenta con una planificación de las actividades para una cobranza efectiva.  | CRJG          | <b>CB-P3 1/1</b> |
| 11                          | Evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas, financieras y operativas  | CRJG          | <b>IND-G 1/2</b> |

*Nota:* El cuadro muestra los procedimientos a ser aplicados en la ejecución de la auditoría.

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 30/09/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

**Anexo 3: FASE III – EJECUCIÓN**

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br>AUDITORÍA DE GESTIÓN | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>CR-P1 1/1</b> </div> |
|---|---|---|

**FASE III: EJECUCIÓN**  
Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

| <b>Procedimiento:</b> Solicitar el Manual de Crédito y Cobranza.  |   |  |
|---|---|--|
| <b>Objetivo:</b> Comprobar si se ha establecido las políticas y procedimientos de la concesión de créditos. |   |  |
| N°  | POLÍTICAS   | PROCEDIMIENTOS   |
| 1   | Ser socio activo de la Cooperativa, en ejercicio de sus derechos y cumpliendo con sus deberes que le acrediten como tal;  | Verificación y evaluación de los datos y documentos presentados por el solicitante y/o garante de un crédito.  |
| 2   | Estar al día en el pago de sus obligaciones y aportes establecidos por la Cooperativa.  | Determinar la veracidad de la información, la capacidad de pago y evaluar aspectos cualitativos que permitan el análisis para minimizar riesgos.   |
| 3   | Tener entre 18 y 68 años;   | Validación de los ingresos provenientes del negocio o de la actividad productiva del solicitante y su familia.   |
| 4   | No tener sentencias ejecutoriadas dictadas por un Juez que muestren su falta de idoneidad legal, para ser considerado como socio solicitante;   | La decisión del monto a aprobar dependerá si el socio solicitante del crédito es nuevo o novación  |
| 5   | No constar en la lista de personas con procesos de coactivas;   | Las solicitudes aprobadas o negadas mediante Resolución del Comité de Crédito, deberán ser registradas en el libro de Actas respectivos debidamente firmados por los responsables de su aprobación o negación. |
| 6   | En caso de tener un homónimo deberá presentar un certificado del CONSEP;  | Una vez tomada la decisión sea aprobando, reduciendo el monto o negando un crédito, el Jefe de Crédito comunicará oportunamente al solicitante   |
| 7   | Registrar un histórico crediticio en lo buros de crédito superior a 700 puntos, en casos excepcionales se aceptará con puntajes menores, de conformidad a este Manual;  | Previo a la acreditación se imprimirá y revisará que todos los documentos que legalice la concesión del crédito sean firmados en originales por los deudores, codeudores y garantes                            |
| 8   | En el caso de ser garante, deberá serlo de una sola operación en la Cooperativa, en casos excepcionales podrá ser garante de un segundo crédito, siempre que éste no tenga un crédito en mora en la Cooperativa; y, | El deudor firmará los documentos antes mencionados de manera conjunta con su conyugue de ser casado o unión libre, similares condiciones deberán cumplir los garantes.   |
| 9   | Reflejar capacidad de pago en la unidad familiar respecto de sus ingresos versus sus gastos.  | Finalmente, se procederá con la acreditación del monto total del crédito a la cuenta de ahorros del socio.   |

Marcas:

√: Comprobado

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 04/10/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |



COAC "LA NUEVA JERUSALÉN" LTDA.  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 FASE III: EJECUCIÓN  
 Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

CR-P2 1/2

**Procedimiento:** Solicitar un listado de créditos concedidos con su respectiva documentación y verificar que la misma cumpla con todos los requisitos, así como las firmas correspondientes.

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de las políticas crediticias.

| No | NOMBRE-APELLIDO    | Socio | Certificado de no adeudar | Cedula de Identidad | Solicitud de crédito | Certificado de trabajo / RUC / RISE | Rol de Pagos / Facturas | Factura Servicios Básicos | Estado Ingresos y Egresos | Reporte Buró de Crédito | Garantías | Firmas de responsabilidad | Requisitos Completos |
|----|--------------------|-------|---------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|---------------------------|----------------------|
| 1  | Gutiérrez Marco    | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 689                     | √         | √                         | √                    |
| 2  | Guallo Juan        | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 820                     | √         | √                         | √                    |
| 3  | Villa María José   | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | Ø                         | √                         | 875                     | √         | √                         | Ø                    |
| 4  | Narváez Mauricio   | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 559                     | √         | √                         | √                    |
| 5  | Villacis Javier    | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 729                     | √         | √                         | √                    |
| 6  | Guamán María       | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 698                     | √         | √                         | √                    |
| 7  | Illicachi Rosa     | √     | √                         | √                   | √                    | Ø                                   | √                       | √                         | √                         | 754                     | √         | √                         | Ø                    |
| 8  | Cutiopala Victoria | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 700                     | √         | √                         | √                    |
| 9  | Pascal Edgar       | √     | Ø                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 812                     | √         | √                         | Ø                    |
| 10 | Cuyo Fernanda      | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 856                     | √         | √                         | √                    |
| 11 | Merino Alexis      | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | Ø                       | √                         | √                         | 701                     | √         | √                         | Ø                    |
| 12 | Guala Byron        | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 785                     | √         | √                         | √                    |
| 13 | Carrillo Jessica   | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 678                     | √         | √                         | √                    |
| 14 | Lopez Adrian       | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 831                     | √         | √                         | √                    |
| 15 | Simbaña Karen      | √     | √                         | √                   | √                    | √                                   | √                       | √                         | √                         | 649                     | √         | √                         | √                    |

**Marca de auditoría**

√: Verificado la documentación existente en la Cooperativa

**Observación:** Después de realizar la verificación ocular de los expedientes se evidencia la ausencia de documentos de respaldo por ende la el análisis financiero no es el adecuado. **H1**

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 04/10/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |



### Cumplimiento de normativa

**Objetivo:** Comprobar la aplicación de la normativa.

- Resolución 587-2020-F


Norma para la aplicación del artículo 12 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19 para la reprogramación de cuotas por obligaciones crediticias con entidades del sector financiero popular y solidario bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (JPRMF, 2020, p.2)

- Resolución 568-2020-F

| Nro.                     | Resolución 587-2020-F  | Aplicación   | Comprobado |
|--------------------------|--|--|------------|
| Reprogramación de cuotas | Artículo 3.- Reprogramación es la renegociación de las cuotas de las obligaciones crediticias encaminada a atender la situación actual del sujeto de crédito sin que ello implique la existencia de una nueva operación.   | A petición del Sr. Regalado Wilson se realizó la reprogramación de las cuotas vencidas, dando cumplimiento a la resolución. <b>(Ver Anexo 5)</b>   | ✓          |
| Diferimiento de cuotas   | <b>Resolución 568-2020-F</b><br>La modificación referida se generará por iniciativa de la entidad o por solicitud del deudor y consistirá en diferir el pago de por lo menos dos cuotas de capital e intereses que hayan vencido a partir del 16 de marzo de 2020; además, se podrán otorgar periodos de gracia. | A petición del Sr. Jaya Oscar, socio N° 5003 se procedió diferir las cuotas vencidas de los meses (abril-mayo) incluido capital e intereses sin ningún tipo de costo adicional, dando cumplimiento a la resolución. <b>(Ver Anexo 6)</b> | ✓          |

*Nota:* Elaboración propia

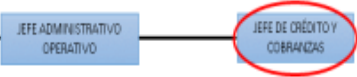
|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 04/10/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <p style="text-align: center;">COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>FASE III: EJECUCIÓN<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <p style="text-align: center; border: 1px solid blue; padding: 5px;">CR-P3 1/2</p> |
|---|--|--|

### Extracto del Manual Descriptivo de Cargos

**Procedimiento:** Comprobar si existe una adecuada segregación de funciones.


**Objetivo:** Verificar la descripción de funciones y responsabilidades de cada cargo.

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |   | <b>ORGANIGRAMA:</b><br><br> |   |
| Denominación: Jefe de Crédito y Cobranzas   |   |  |   |
| Área: Crédito y Cobranzas   |   |  |   |
| Nivel: Operativo  |   |  |   |
| Línea de reporte: Gerencia  |   |  |   |
| Línea de supervisión: Personal área de crédito y cobranzas  |   |  |   |
| Reemplazo: Jefe administrativo operativo  |   |  |   |
| <b>2. RESÚMEN DEL CARGO</b>   |   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar la cartera de crédito con base a las normas, políticas y procedimientos establecidos, buscando rentabilidad, calidad financiera, calidad de servicio y manteniendo una cartera sana</li> <li>- Gestionar la recuperación de cartera en mora y mantener el indicador de morosidad dentro de los límites definidos por la Cooperativa</li> </ul>   |   |  |   |
| <b>Indicador:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de metas de colocación y recuperación mensual de cartera</li> <li>- Índice de morosidad de la Cooperativa</li> </ul>   |   |  |   |
| <b>Responsabilidades:</b>   |   |  |   |
| Por equipos y materiales  | X | Por procesos   | X |
| Por entrega de informes y reportes  | X | Por confidencialidad de la información   | X |
|   |   | Por registros o documentos   | X |
| <b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>   |   | <b>Dispuestas en:</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar y actualizar los procesos de seguimiento, desembolso y cobranza de crédito normal, vencido y castigado; análisis y calificación de créditos: inmobiliario, consumo y microcrédito; recepción de documentación requerida para las solicitudes de crédito, calificación y aprobación de créditos con colaterales.</li> <li>- Gestionar el otorgamiento del crédito y su recuperación, en concordancia a la normativa interna y disposiciones del Organismo de Control.</li> <li>- Realizar seguimiento de los créditos colocados y emitir un informe y Emitir el informe con sus respectivos anexos para el castigo de cartera</li> <li>- Mejorar los servicios de crédito, evaluar y proponer la implementación de nuevas líneas o productos de crédito de acuerdo a las necesidades del mercado.</li> <li>- Supervisar el adecuado manejo del archivo del departamento de crédito y cobranza.</li> <li>- Supervisar el control de los límites de créditos vinculados.</li> <li>- Evaluar las gestiones de cobranza y recuperación de la cartera vencida a través de los gestores de cobranza domiciliaria y cobranza telefónica y tomar medidas correctivas, de ser el caso.</li> <li>- Asesorar y apoyar a los socios en todo lo relacionado a los procesos de novación, refinanciamiento o reestructuración de créditos.</li> </ul> |   |  |   |
|   |   | <b>Art.</b>  |   |

√: Verificado

**Observaciones:** Si se describe las funciones y responsabilidades para cada cargo, pero éste Manual no había sido actualizado desde el año 2003, recién entro en vigencia desde el 25 de noviembre de 2020, por lo que comunicaron que anteriormente los funcionarios realizaban diferentes actividades que no involucraba su cargo. **\*H2**

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 04/10/2021 |
|---------------------|-------------------|

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <p>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>FASE III: EJECUCIÓN<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <p style="text-align: center; border: 1px solid blue; padding: 5px;"><b>CR-P3 2/2</b></p> |
|---|--|---|

### Indicador de rotación del personal

**Procedimiento:** Establecer el cálculo del índice de rotación del personal. Año 2020

**Objetivo:** Conocer el porcentaje del IRP.

#### Fórmula

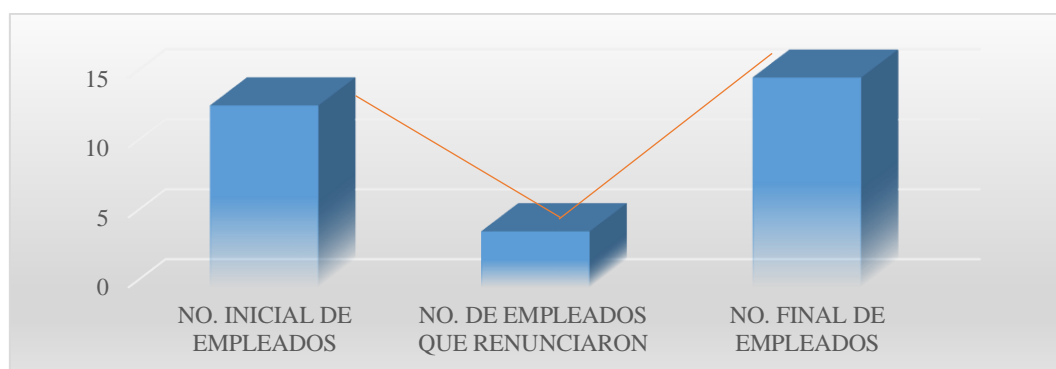
$$IRP = \frac{\text{No. de empleados que renunciaron}}{\text{No. Inicial de empleados} + \text{No. Final de empleados} / 2} * 100$$

$$IRP = \frac{4}{(13 + 15)/2} * 100$$

$$IRP = 28.57\%$$

**Figura 5**

*Índice de rotación del personal*




*Nota:* La figura muestra la rotación del personal en el periodo auditado

*Fuente:* Datos tomados de la cooperativa.

**Observaciones:** En el período sujeto a examen se evidenció que la rotación del personal fue alta, debido a la falta de crecimiento laboral, malos salarios, trabajo no satisfactorio para el empleado, proceso de selección inadecuada, falta de supervisión además la cooperativa no



ofrece oportunidad de superación laboral, pues habían permanecido en el mismo cargo durante años. \*H3

|  |                            |   |
|--|----------------------------|---|
|   | <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 04/10/2021  |
|  | <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022  |
| COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br>FASE III: EJECUCIÓN<br>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020 |                            | <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">CR-P4 1/1</div> |

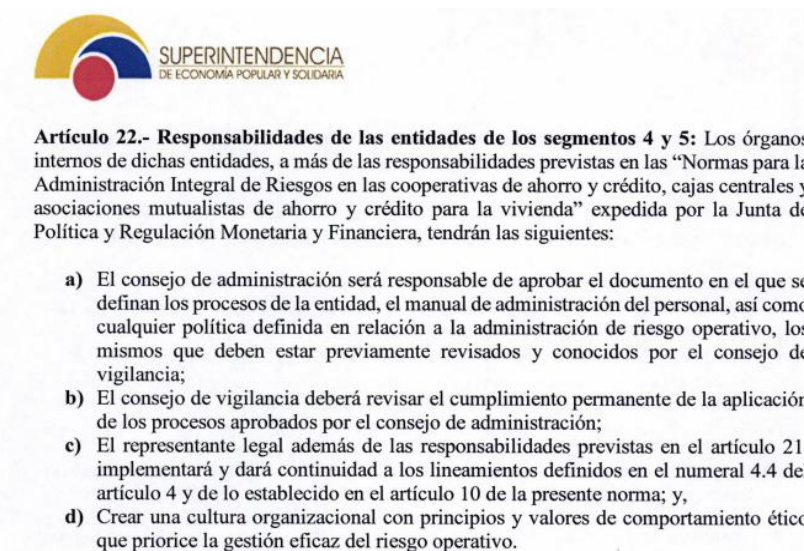
**Procedimiento:** Solicitar el registro de los eventos de riesgo.

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de normativas.

Se procedió a solicitar al Consejo de Vigilancia el registro de los eventos de riesgos, según lo establece la resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 emitida por Organismo de Control SEPS. En el Art. 22 establece lo siguiente (Ver figura 6).

### Figura 6

*Extracto de la resolución No. SEPS-IGT-IT-IGJ-2018-0279*



*Nota:* La figura muestra las responsabilidades que designa el Organismo de Control para la Administración del riesgo operativo.

√: Verificado

**Observaciones:** La norma establece que tiene 720 días a partir de 26 de nov-2018, para la elaboración e implementación de la bitácora de eventos de riesgo, sin embargo, se evidenció que aún no se había elaborado éste pedido, porque no se ha contratado un responsable Administrador Integral de Riesgos y el personal directivo tiene escasos conocimientos en cuanto a la administración de riesgos. En conclusión, se determinó que hace falta capacitación en temas de riesgos. \*H4

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 07/10/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p align="center">COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>FASE III: EJECUCIÓN<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <p align="center"><b>CR-P5 1/1</b></p> |
|---|---|--|

### EXTRACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2017-2020

**Procedimiento:** Solicitar el Plan Estratégico.

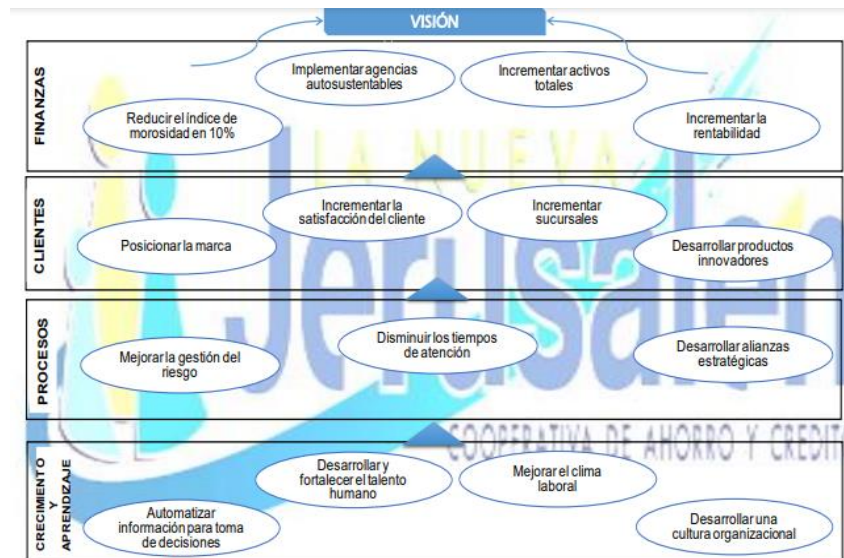
**Objetivos:** Medir el cumplimiento de los objetivos propuestos por la entidad.

**MISIÓN**

*Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que ofrece productos y servicios financieros de calidad a nuestros socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socio económico de la familia ecuatoriana.*

**VISIÓN 2020**

*Ampliar nuestra cobertura de mercado con la oferta de productos y servicios financieros innovadores y oportunos mediante la apertura de tres agencias en diferentes puntos del país.*




**Objetivos Estratégicos:**

- Incrementar la rentabilidad
- Reducir la morosidad en un 10%
- Reducir gasto operativo
- Desarrollar productos innovadores
- Incrementar sucursales.
- Mejorar la gestión del riesgo.

Marca de auditoría:

√: Comprobado

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 10/10/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br>FASE III: EJECUCIÓN<br>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020 | <b>CR-P6 1/1</b> |
|---|--|------------------|


## INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL PLAN ESTRATÉGICO

Se procedió a tomar los objetivos estratégicos más importantes del Plan Estratégico para medir su cumplimiento del período auditado.

| ÁREA              | Objetivos Estratégicos                  | Indicador  | Cálculo  | Observaciones  |
|-------------------|---|--|--|--|
| <b>FINANCIERA</b> | Incrementar rentabilidad.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ROE</li> <li>• ROA</li> </ul> | <b>ROE</b> = 2.39% - 0.54%<br><b>ROA</b> = 2.21% - 0.68%                             | Se evidencia que hay indicadores que han disminuido debido a la emergencia sanitaria Covid-19 √          |
|                   | Reducir el nivel de morosidad en un 10% | Índice de morosidad.   | <b>M</b> = 7%  | Las operaciones no han sido efectuadas de manera eficiente, por tanto el riesgo de morosidad se elevó. √ |
|                   | Reducir gasto operativo.                | Grado de absorción   | 5% - 4.71%   | Se redujo el gasto operativo. √  |
| <b>CLIENTES</b>   | Desarrollar productos innovadores.      | # de productos nuevos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Micronueva</li> <li>• Crediwarmi</li> </ul> | √: Comprobado  |
|                   | Incrementar sucursales.                 | # de sucursales  | -  | No se ha establecido ninguna sucursal más. √   |
| <b>PROCESOS</b>   | Mejorar la gestión de riesgo.           | # evaluaciones de las estrategias implementadas                        | -  | No se ha establecido ninguna mejora. √   |

Una vez evaluado el cumplimiento de los objetivos del plan Estratégico se pudo evidenciar que las actividades se han cumplido medianamente debido a factores internos y externos y la falta de dirección, supervisión y control, implemento de estrategias no permitió cumplir con todos los objetivos importantes para el crecimiento institucional.

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 13/10/2021 |
|---------------------|-------------------|

|   |  |           |
|---|--|-----------|
|  | COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br>FASE III: EJECUCIÓN<br>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020 | CR-P7 1/1 |
|---|--|-----------|

### Resguardo de documentos

**Procedimientos:** Verificar si la documentación del socio cuenta con respaldo físico y digital.

**Objetivos:** Verificar si se cumple con lo establecido en el Manual de Crédito y Cobranza.

De la inspección física se determinó que la documentación de los socios no tiene respaldo digital, además se observó que la infraestructura es muy reducida (ver figura 7 y 8) tampoco tiene un orden cronológico.

En el Manual de Crédito y Cobranza en el Capítulo XV establece lo siguiente “La información de carácter cuantitativa y cualitativa será recopilada por los asesores de crédito y custodiada por los Jefes de Crédito, la cual estará archivada en un expediente único de cada socio...” ✓


### Figura 7

*Resguardo de la información 1*



*Nota:* La figura muestra que los espacios son muy reducidos y se evidencia un desorden de los expedientes.

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 17/10/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <p>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>FASE III: EJECUCIÓN<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"><b>CR-P7 2/2</b></p> |
|---|--|--|

## Figura 8

### *Resguardo de la información 2*



*Nota:* La figura muestra que la infraestructura física es muy reducida.

#### **Marca de auditoría:**

√: Comprobado

**Observaciones:** Infraestructura reducida, los expedientes no cuenta con respaldo digital y no se cumple con lo establecido en el Manual de Crédito y Cobranza, porque cada funcionario archiva en lugares distintos dificultando su ubicación, cuando el socio lo solicite. **\*H5**



|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 17/10/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |



COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 FASE III: EJECUCIÓN  
 Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

CB-P1 1/1

**Procedimiento:** Solicitar el Manual de Crédito y Cobranza.


**Objetivo:** Comprobar si se ha establecido las políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas.

| No. | Políticas  | Procedimientos  |
|-----|--|---|
|     | La Jefa de Crédito y los Jefes de Agencia son responsables de la gestión de recuperación de la cartera colocada o se le haya heredado. |   |
| 1   | Gestión Preventiva   | “El Jefe de Crédito está en la obligación de realizar llamadas telefónicas de recordatorio al deudor, codeudor o garante para el cobro de la cuota que le corresponde”  |
| 2   | Gestión Extrajudicial  | “Para créditos vencidos no cancelados en el periodo de cobranza realizado por el Jefe de Crédito y que se encuentren con mora de 5 días o más, serán asignados a una persona o empresa, especializada en recuperación de cartera..”   |
| 3   | Acciones Judiciales  | “Agotadas todas las acciones extrajudiciales y cumplido el plazo establecido en el Pagaré para dar por vencido la totalidad del crédito, la Cooperativa procederá con las acciones judiciales para la recuperación de dicho crédito.<br>El seguimiento y documentación de las acciones legales aplicadas serán realizadas por el Asesor Legal, quien emitirá un informe trimestral detallado los avances de cada caso. El Asesor Jurídico podrá realizar convenios de pago, sin embargo, de incumplir el pago se continuará o se iniciará con el trámite legal, para respaldo el responsable documentará su gestión realizada”. |

Marca de auditoría:

√: Comprobado

**Observaciones:** El Manual de Crédito y Cobranza describe el procedimiento a seguir en cada etapa, para realizar una cobranza efectiva.

|  |                            |                          |
|--|----------------------------|--------------------------|
|   | <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 19/10/2021 |
|  | <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |
| <b>A JERUSALÉN” LTDA.</b><br><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b><br><b>FASE III: EJECUCIÓN: COBRANZAS</b><br><b>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</b> |                            | <b>CB-P2 1/1</b>         |

**Procedimiento:** Comprobar si el asesor cumple con los procedimientos de recuperación de cartera.

**Objetivo:** Verificar si los controles de cobranza son efectivos.

| N° | CLIENTE          | NOTIFICACIÓN PREVENTIVA |          |         | NOTIFICACIÓN EXTRAJUDICIAL | ACCIONES JUDICIALES |
|----|------------------|-------------------------|----------|---------|----------------------------|---------------------|
|    |                  | Llamadas telefónicas    | Mensajes | Visitas |                            |                     |
| 15 | López Gerardo    | √                       | √        | √       | √                          |                     |
| 16 | Hurtado Jaime    | √                       | √        | √       | √                          |                     |
| 17 | Yupa Lorena      | √                       | √        | √       |                            | √                   |
| 18 | Jaramillo Hugo   | √                       | √        | √       |                            |                     |
| 19 | Macías Lorena    | √                       | √        | √       |                            |                     |
| 20 | Farez Edgar      | √                       | √        | √       |                            |                     |
| 21 | Lisintuña Álvaro | √                       | √        | √       |                            |                     |
| 22 | Mejía Diana      | √                       | √        | √       | √                          | √                   |
| 23 | Sáenz Daniel     | √                       | √        | √       |                            | √                   |
| 24 | Ninasunta Klever | √                       | √        | √       |                            |                     |
| 25 | Tituaña Mariana  | √                       | √        | √       | √                          |                     |
| 26 | Ramírez Kiara    | √                       | √        | √       | √                          | √                   |
| 27 | Olmedo Patty     | √                       | √        | √       | √                          |                     |
| 28 | Lombeida Fausto  | √                       | √        | √       |                            |                     |
| 29 | Pulgar Cristofer | √                       | √        | √       |                            |                     |
| 30 | Caza Leonardo    | √                       | √        | √       |                            | √                   |
| 31 | Castillo Juan    | √                       | √        | √       | √                          |                     |
| 32 | Riofrío Olga     | √                       | √        | √       | √                          |                     |
| 33 | Tipán María      | √                       | √        | √       | √                          |                     |
| 34 | Padilla Carlos   | √                       | √        | √       | √                          | √                   |
| 35 | Mosquera Jacobo  | √                       | √        | √       | √                          |                     |
| 36 | Miranda René     | √                       | √        | √       | √                          |                     |
| 37 | Delgado Fausto   | √                       | √        | √       | √                          |                     |
| 38 | Guamán Gloria    | √                       | √        | √       |                            |                     |
| 39 | Quishpe Natalia  | √                       | √        | √       |                            | √                   |
| 40 | Cuenca Jorge     | √                       | √        | √       |                            | √                   |


**MARCA:**

√: Comprobado el listado de clientes notificados por el personal de cobranzas.

**Observación:** Según el área de Cobranzas se notificaron a todos los socios en mora, el estado de su deuda en la cooperativa, no obstante, se realizaron llamadas telefónicas, por ende, se han acercado a cancelar; también observamos las personas con acciones judiciales, del cual se encarga netamente el asesor jurídico.

El seguimiento que realiza los asesores es medianamente efectivo, porque una vez entregado el expediente del socio moroso no hay seguimiento por parte de los directivos de la empresa. durante los dos periodos 2019-2020 la cartera de vencida no ha disminuido a su vez éste paso de \$67.801,09 (2019) a \$72.227,89 (2020) **\*H7**

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 25/10/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <p>COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br/>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br/>FASE III: EJECUCIÓN<br/>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020</p> | <p style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><b>CB-P3 1/1</b></p> |
|---|--|--|

**PROCEDIMIENTO:** Solicitar cronogramas de trabajo y determinar si se realiza una planificación adecuada de las cobranzas.

- Se solicitó al jefe de cobranzas los cronogramas de trabajo para observar cómo se realiza la planificación del trabajo. Los cronogramas no muestran un orden secuencial, lo que quiere decir que a veces se lo realizan, y otras no se los realiza. **\*H8**
- Se encontró cronogramas mal elaborados, no se determina el tiempo límite de la realización de la tarea y en algunos casos las tareas no tienen asignación de una persona para que las realice.
- No se adjudica el cronograma porque no se puede calcular el grado de cumplimiento de las tareas.

Marca:

√: Comprobado

**RECOMENDACIÓN:** Se debe elaborar la planificación de trabajo del área de cobranzas indicando la tarea, la persona asignada, y el tiempo límite de realización de la misma; además debe adjuntar reportes del trabajo de los cobradores para saber el nivel de cumplimiento.



|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 26/10/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |



**Objetivo:** Evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas y financieras del Departamento de Crédito y Cobranza.

**Tabla 21**

*Indicadores de gestión*

| Operaciones     | Indicador   | Formula   | Resultado %                              | Observaciones   |
|-----------------|---|---|--|---|
| Administrativas | Cumplimiento de funciones del Consejo de Administración | $\frac{\text{Controles ejecutadas}}{\text{Controles planificadas}}$     | $\frac{5}{8} = 63\%$                     | El Consejo de Administración no cumple con todas las funciones y responsabilidades.   |
|                 | Manual de Crédito y Cobranza                            | $\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}$      | $\frac{18}{29} = 62\%$                   | Se evidencia el incumplimiento de políticas por la falta de control y supervisión.  |
|                 | Manual Descriptivo de Cargos.                           | $\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}$      | $\frac{16}{23} = 70\%$                   | Las políticas establecidas no se cumplen en su totalidad por la falta de dirección, supervisión, control y evaluación al personal.      |
| Financieras     | Liquidez  | $\frac{\text{fondos disponibles}}{\text{Total depósito a corto plazo}}$ | $\frac{628.285,01}{1902.865,51} = 33\%$  | La cooperativa tiene un 33% de liquidez para responder a los depósitos de los socios.   |
| Operativas      | Colocación de créditos                                  | $\frac{\text{No. de colocaciones}}{\text{colocaciones proyectadas}}$    | $\frac{209.271,88}{300.000,00} = 70\%$   | Se evidencia el cumplimiento del 70% del valor proyectado para colocaciones, lo que indica que los procesos no están siendo eficientes. |
|                 | Porcentaje de Cartera Improductiva                      | $\frac{\text{cartera improductiva}}{\text{total cartera}}$              | $\frac{306.437,69}{1'573.100,73} = 19\%$ | La cartera improductiva representa el 19% de la cartera total.  |

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 25/10/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

### Evaluación de la eficiencia y eficacia de los procesos

| Operaciones | Indicador                          | Fórmula   | Resultado %                            | Análisis  |
|-------------|------------------------------------|---|--|---|
| Operativas  | Porcentaje de la cartera en riesgo | $\frac{\text{cartera improductiva}}{\text{total cartera}}$  | $\frac{106437.69}{1'573.100,73} = 7\%$ | El índice de morosidad se ha elevado al 7%  |
|             | Variación del número de socios     | $\frac{\text{No. De socios año 2020} - \text{No. De socios año 2019}}{\text{No. De socios año 2019}}$ | $\frac{3529 - 3324}{3324} = 6\%$       | El incremento de socios ha sido muy bajo, esto afirma que los créditos han sido concedidos a los mismos socios. |
|             | Porcentaje de cumplimiento         | $\frac{\text{No. de socios notificados}}{\text{Total de notificaiones ingresadas.}}$                  | $\frac{27}{38} = 71\%$                 | El 71% de los socios han sido notificados debidamente.  |
|             | Eficiencia de recuperación         | $\frac{\text{recuperación de cartera}}{\text{cartera vencida}}$                                       | $\frac{43.826,36}{67.801,09} = 65\%$   | Los procesos utilizados en la recuperación de la cartera no están siendo efectivos.                             |
|             | Cumplimiento de requisitos         | $\frac{\text{Nro de carpetas con todos los requisitos}}{\text{Nro. de carpetas revisados}}$           | $\frac{23}{39} = 59\%$                 | Apenas el 59% de las carpetas revisadas cumplen con los parámetros establecidos.                                |
|             | Capacitación del personal          | $\frac{\text{No. de capacitaciones ejecutadas}}{\text{No. de capacitaciones pyoyectadas}}$            | $\frac{1}{5} = 20\%$                   | No se cumple con las capacitaciones que han sido proyectadas.   |

Nota: el cuadro muestra la evaluación de la eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas, financieras y operativas del Departamento de Crédito y Cobranza

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 25/10/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |

## Anexo 4: FASE IV- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | COAC “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.<br>AUDITORÍA DE GESTIÓN<br>REVISIÓN DE INDICADORES<br>Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020 | <b>L-BRR 1/1</b> |
|---|--|------------------|

### CARTA DE CONVOCATORIA A LA LECTURA DEL INFORME BORRADOR

Quito 09 noviembre del 2021.

**Estimado:**

Dr. Silverio Chisaguano

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA NUEVA JERUSALÉN” LTDA.**

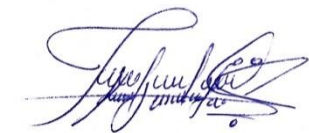
Presente:

De mis consideraciones:

Mediante la presente, nos complace informarles que la Auditoría de Gestión al Área de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa ha llegado a su fin, por lo cual la lectura del informe borrador será el día 09 de noviembre del 2021, en la sala de conferencias de las instalaciones de la Cooperativa, ubicada en San Fernando de Guamani, Distrito Metropolitano de Quito Calle OE56-51 Calle S56A. Este acto empezará a las 16:00 pm.

Rogamos puntual asistencia.

Atentamente,



Carmen Janeta

**AUDITORA**

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Elaborado por: CRJG | Fecha: 09/11/2021 |
| Revisado por: VPAZ  | Fecha: 22/06/2022 |



COAC "LA NUEVA JERUSALÉN" LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
REVISIÓN DE INDICADORES  
Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020

**ACT.INF. 1/1**

## ACTA INFORME DE BORRADOR DE AUDITORÍA

Quito, 12 de noviembre de 2021

**Estimado:**

Dr. Silverio Chisaguano

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA NUEVA JERUSALÉN" LTDA.**

Presente:

De mis consideraciones:

Se realizó Auditoría de Gestión a la Cooperativa con el objeto de evaluar: La eficiencia, la eficacia y la economía en que se maneja las operaciones, y la observancia de disposiciones éticas por el personal. El examen se realizó de acuerdo con las Normas para el ejercicio profesional de Auditoría, en consecuencia, incluyó las técnicas y procedimientos de Auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias. Para la evaluación de la Gestión se utilizó parámetros propios de la empresa a aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta. Todo lo señalado se orientó la Auditoría al Departamento de Créditos y Cobranzas. Por otro lado, el informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales. Así como también las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por el jefe de área con el que se ha desarrollado un plan estratégico para monitorear la implantación. Reitero mi compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Cooperativa. A la vez dejo en constancia de mi persona el reconocimiento por la total colaboración que he recibido en el trabajo.

Atentamente,

Carmen Janeta  
**AUDITORA**

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> CRJG | <b>Fecha:</b> 12/11/2021 |
| <b>Revisado por:</b> VPAZ  | <b>Fecha:</b> 22/06/2022 |

## Anexo 5: REPROGRAMACIÓN DE CUOTAS



Socio # 5003

Quito a,

Señor

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA NUEVA JERUSALEN

Presente:

De mi consideración.-

Por medio del presente yo, Oscar Vicente Jaya Larraga, portador/a de la cédula de ciudadanía número, 1724669393, me permito dirigirme a usted, para solicitarle autorice a quien corresponda, se proceda con el diferimiento de mis cuotas de pago de los meses de Abril y Mayo, incluido capital e intereses, sin costos o cargos adicionales, por mi crédito que se encuentra vigente. Ya que, debido al estado de excepción por la emergencia sanitaria decretada por el Gobierno, no he logrado obtener ingresos por mi trabajo o negocio, por lo tanto, no podré cumplir con mis obligaciones.

Por la atención prestada al presente anticipo mi agradecimiento

  
.....  
Firma socio

Nombre socio: Oscar Jaya  
Cedula: 1724669393



Anexo 6: DIFERIMIENTO DE CUOTAS

### Consulta De Créditos

Natural  Jurídica

Cliente: 5104    Identificación: CEDULA    1709998783

Apellidos: REGALADO VARELA    Nombres: WILSON RAMIRO

Oficina: OF. MATRIZ    Oficial:

Todos  Activos

Imprimir Consej

Orden Pago

Pagare

Solicitud

Tabla

Tabla Mora

Variación Tabla

T. Pagos

Comprobante

Créditos
Datos Crédito
Detalles Del Crédito
Tabla De Amortización
Historico Ctas Cobrar
Documentos
Calificación

| Dividendos |             |       |         |         |        |         |       |       |       |        |       |        |             |            |      |        |      |           |
|------------|-------------|-------|---------|---------|--------|---------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|-------------|------------|------|--------|------|-----------|
| No.        | Vencimiento | Tasa  | Capital | Cap Pag | Inter. | Int Pag | S Des | S D P | Otros | O. Pag | Total | Estado | Saldo Proy. | Pago       | Mora | M. Pag | Dias | Saldo a P |
| 0          | 10/30/2019  | 23.00 | .00     | .00     | .00    | .00     | .00   | .00   | .00   | .00    | .00   |        | 6,000.00    | 10/30/2019 | .00  | 0      | 0    | 601       |
| 1          | 12/10/2019  | 23.00 | .00     | 77.25   | .00    | 155.01  | .00   | 4.26  | .00   | 1.67   | .00   | PAGADA | 5,922.75    | 12/10/2019 |      |        | 0    | 59        |
| 2          | 01/10/2020  | 23.00 | .00     | 115.56  | .00    | 115.70  | .00   | 3.18  | .00   | 3.90   | .00   | PAGADA | 5,808.19    | 01/17/2020 | .00  | 0.66   | 7    | 58        |
| 3          | 02/10/2020  | 23.00 | .00     | 118.84  | .00    | 113.42  | .00   | 3.12  | .00   | 3.85   | .00   | PAGADA | 5,687.35    | 02/18/2020 | .00  | 0.77   | 8    | 56        |
| 4          | 05/10/2020  | 23.00 | .00     | 128.33  | .00    | 103.93  | .00   | 2.86  | .00   | 1.67   | .00   | PAGADA | 5,558.02    | 05/25/2020 |      |        | 0    | 55        |
| 5          | 07/10/2020  | 23.00 | .00     | 123.67  | .00    | 108.59  | .00   | 2.99  | .00   | 1.67   | .00   | PAGADA | 5,435.35    | 05/25/2020 |      |        | 0    | 54        |
| 6          | 08/10/2020  | 23.00 | .00     | 129.51  | .00    | 102.75  | .00   | 2.92  | .00   | 1.67   | .00   | PAGADA | 5,308.04    | 09/19/2020 | 4.34 | 0      | 40   | 53        |
| 7          | 11/10/2020  | 23.00 | .00     | .00     | .00    | 177.04  | .00   | 8.46  | .00   | 1.67   | .00   | PAGADA | 5,306.84    | 12/28/2020 | .00  | 0.94   | 48   | 53        |
| 8          | 12/10/2020  | 23.00 | .00     | 74.27   | .00    | 102.77  | .00   | 2.63  | .00   | 1.67   | .00   | PAGADA | 5,201.57    | 01/05/2021 | .00  | 1.34   | 26   | 52        |