



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

Título: Auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en el período 2021

Trabajo de Titulación para optar al Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría CPA

Autor:

Heredia Campoverde Dennys Reinaldo

Tutor:

MgSc. Mariana Isabel Puente Riofrío

Riobamba, Ecuador. 2022

DERECHOS DE AUTORÍA

Yo, Dennys Reinaldo Heredia Campoverde, con cédula de ciudadanía N° 0604532267, autor del trabajo de investigación titulado: Auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. en el período 2021, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mi exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor(a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 19 de julio de 2022.



Dennys Reinaldo Heredia Campoverde

C.I: 0604532267

DICTAMEN FAVORABLE DEL TUTOR Y MIEMBROS DE TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Tutor y Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación Auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. en el período 2021, presentado por Dennys Reinaldo Heredia Campoverde, con cédula de identidad número 0604532267, certificamos que recomendamos la APROBACIÓN de este con fines de titulación. Previamente se ha asesorado durante el desarrollo, revisado y evaluado el trabajo de investigación escrito y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba a los 22 días del mes de agosto del 2022.

Mgs. Iván Patricio Arias González
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO

Mgs. Gema Viviana Paula Alarcón
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

Mgs. Otto Eulogio Arellano Cepeda
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

Mgs. Mariana Isabel Puente Riofrío
TUTOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios todo poderoso por darme la vida y permitirme compartir este logro con mi familia y seres queridos. A mis padres Rosa Campoverde y Gerardo Heredia quienes gracias a su sacrificio y trabajo duro me han brindado la oportunidad de crecer como persona y profesional.

A mis hermanos Cristian Y Ricardo quienes me han apoyado en todo momento para poder culminar con mis estudios.

A todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional y ser parte fundamental de mi crecimiento personal y profesional.

Dennys Heredia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y vida para poder cumplir una meta más en el escalón de mi preparación personal y profesional.

A mis padres Rosa Campoverde y Gerardo Heredia por darme la oportunidad de recibir una educación que servirá para contribuir a la sociedad con mis ideas y proyectos.

A mis Hermanos Cristian y Ricardo por ser la fuente de inspiración de trabajo, responsabilidad y liderazgo que procuro cumplir de la mejor manera.

A mis amigos y a mi enamorada quienes me han impulsado a ser mejor persona y no rendirme ante las adversidades de la vida.

A quienes conforman la COAC Riobamba Ltda., en especial a la agencia Condamine y a la Lic. Gladys Noriega por todo el apoyo que me han brindado en la realización del presente Proyecto de Investigación.

A todas las personas que he tenido el gusto de conocer y contribuyeron en el desarrollo del presente proyecto de investigación.

Dennys Heredia

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	
DERECHOS DE AUTORÍA	
DICTAMEN FAVORABLE DEL TUTOR Y MIEMBROS DE TRIBUNAL.....	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS.	
ÍNDICE DE FIGURAS.....	
RESUMEN	
ABSTRACT.....	
INTRODUCCIÓN	13
1. MARCO REFERENCIAL	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Justificación.....	15
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Objetivo general	16
1.4.2 Objetivos Específicos.....	16
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes investigativos	17
2.2 Conceptualización de variables	18
2.2.1 Auditoría	18

2.2.2	Auditoría de gestión	20
2.2.3	Características de la auditoría de gestión	21
2.2.4	Instrumentos para el control de gestión	22
2.2.5	Elementos de gestión.....	22
2.2.6	Gestión de cobranza	23
2.2.7	Gestión de cobranza extrajudicial	24
2.2.8	Gestión de cobranza judicial	24
3.	METODOLOGÍA.....	26
3.1	Tipo de Investigación	26
3.2	Diseño de la Investigación	26
3.3	Población y Muestra.....	26
3.3.1	Población.....	26
3.3.2	Muestra.....	27
3.4	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	27
3.4.1	Determinación de la técnica de recopilación de la información	27
3.4.2	Instrumentos de la recopilación de la información	27
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
4.1	Planificación Preliminar.....	29
4.1.1	Informe de Visita Preliminar.....	30
4.1.2	Memorando de Planificación Preliminar	32
4.2	Planificación Específica	39
4.2.1	Informe de Control Interno	40

4.3	Ejecución.....	45
4.3.1	Hoja de Hallazgos	46
4.4	Comunicación de Resultados	48
4.4.1	Informe Final de Auditoría.....	49
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	59
7.	ANEXOS.....	61
7.1	Anexo 1. Planificación Preliminar	62
7.2	Anexo 2: Planificación Específica	69
7.3	Anexo 3. Fase de Ejecución	88
7.4	Anexo 4.- Comunicación de Resultados	101

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Análisis de la cartera.....	14
Tabla 2 Recuperación de la cartera.....	15
Tabla 3 Programa de planificación preliminar.....	29
Tabla 4 Oficinas COAC Riobamba Ltda.	33
Tabla 5 Estados financieros	36
Tabla 6 Plan operativo anual COAC Riobamba Ltda.....	37
Tabla 7 Objetivos estratégicos COAC Riobamba Ltda.	38
Tabla 8 Mapa de procesos COAC Riobamba Ltda.	38
Tabla 9 Programa de planificación específica	39
Tabla 10 Programa fase de ejecución	45
Tabla 11 Hoja de hallazgos 1	46
Tabla 12 Hoja de hallazgos 2	47
Tabla 13 Programa de comunicación de resultados.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Clasificación de la auditoría.....	19
Figura 2 Organigrama funcional COAC Riobamba LTDA.....	34

RESUMEN

El presente proyecto de investigación, se elaboró con el objetivo de desarrollar una auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en el período 2021 para determinar el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos, la realización del presente proyecto inicio con la formulación del problema de investigación con el que se determinó los objetivos de la investigación, y la conceptualización de las variables sujetas a investigación, se aplicó una metodología inductiva debido a la observación hechos particulares y generales, a ello se aplicó una investigación exploratoria y explicativa por la naturaleza de los procesos de la gestión de cobranzas. Por otro lado la ejecución de la auditoría de gestión se realizó mediante la aplicación de las fases de auditoría, iniciando con la planificación preliminar, en donde se obtuvo una visión general y clara de la situación actual de la cooperativa, posteriormente se realizó la planificación específica donde se evaluó el control interno de la institución a través de la aplicación del cuestionario de control interno en base a los 5 componentes del modelo COSO III y sus 17 principios, posteriormente se realizó la ejecución de los procedimientos requeridos a través de la creación de los papeles de trabajo para obtener la evidencia suficiente y competente que permita sustentar los hallazgos encontrados, y finalmente en la fase de comunicación de resultados emitir el informe final de auditoría que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Auditoría, Gestión, procesos, cobranza extrajudicial, cobranza judicial, informe final.

ABSTRACT

This research project was developed with the objective of developing a management audit of the collections area of the Riobamba Ltda. savings and credit cooperative, in the period 2021 to determine the degree of efficiency and effectiveness in complying with the processes. , the realization of this project began with the formulation of the research problem with which the objectives of the research were determined, and the conceptualization of the variables subject to research, an inductive methodology was applied due to the observation of particular and general facts, to For this, an exploratory and explanatory investigation was applied due to the nature of the collection management processes. On the other hand, the execution of the management audit was carried out through the application of the audit phases, starting with the preliminary planning, where a general and clear vision of the current situation of the cooperative was obtained, later the specific planning was carried out. where the internal control of the institution was evaluated through the application of the internal control questionnaire based on the 5 components of the COSO III model and its 17 principles, later the execution of the required procedures was carried out through the creation of the working papers to obtain sufficient and competent evidence to support the findings, and finally, in the results communication phase, issue the final audit report containing comments, conclusions, and recommendations.

Keywords: Audit, Management, processes, extrajudicial collection, judicial collection, final report.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
**ANDREA
CRISTINA
RIVERA PUGLLA**

.....
Andrea Rivera

C.I. 0604464008

Personal de Apoyo académico Coordinación de Competencias Lingüísticas

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión constituye una herramienta de gran importancia para determinar los controles fundamentales a los procesos establecidos en una institución, lo cual permitirá a los directivos, ejecutivos y empleados de las distintas áreas disponer de la información requerida para fortalecer sus capacidades y potencializar sus resultados. Esta herramienta es de gran utilidad para la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. debido a su gran participación en la medición del cumplimiento de los procedimientos establecidos, además que permite determinar hallazgos, vulnerabilidades y deficiencias presentes en la ejecución de los procedimientos que realizan cada una de las áreas que conforman la institución, con la finalidad efectuar acciones preventivas y correctivas, y brindar un conocimiento claro de la verdadera situación administrativa y financiera de la cooperativa.

Para efectos de la investigación se estableció como problemática las vulnerabilidades en el cumplimiento de los procesos en el área de cobranzas, por lo que se planteó como objetivo desarrollar una auditoría de gestión al área de cobranzas para determinar el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos, aplicando una metodología de investigación inductiva, con ayuda de una investigación de tipo exploratoria y un diseño de campo donde se permite estudiar hechos particulares y poder llegar a conclusiones generales. A través de la metodología aplicada se determinó que en el área de cobranzas se requiere fortalecer las estrategias de gestión de cobranzas, así como potencializar las capacidades profesionales de los oficiales de cobranzas a través de capacitaciones y evaluaciones de desempeño que contribuirán con el mejoramiento de la toma de decisiones.

CAPÍTULO I.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es una entidad del sector financiero de la Economía Popular y Solidaria, perteneciente al segmento uno, sus principales actividades se enfocan en la captación de inversiones y ahorros, así como otorgamiento de créditos para el financiamiento de actividades productivas, fomentando el progreso y desarrollo de la economía local, a pesar del notable desarrollo de la cooperativa, presenta situaciones de morosidad, siendo estas por efectos de una crisis económica o por sobreendeudamiento de los socios. Por tales motivos se establece que la morosidad de la cooperativa se ha visto alterada por cambios en la economía local y nacional, así como por disposiciones legales transitorias emitidas por los órganos gubernamentales competentes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., a través de un análisis de la cartera asignada al área de cobranza durante los períodos 2019 y 2020 obtuvo los siguientes resultados que se muestran en la tabla 1:

Tabla 1

Análisis de la Cartera

	Estado	N°	Monto	Saldo	Mora
2019	Judicial	135	\$1.526.640,00	\$ 736.617,56	0,32%
	Cobranza	204	\$1.754.490,00	\$ 786.433,21	0,33%
	Total	339	\$3.281.130,00	\$1.523.050,77	0,65%
2020	Judicial	81	\$ 996.910,00	\$ 524.916,81	0,21%
	Cobranza	414	\$4.060.891,63	\$2.173.828,90	0,88%
	Total	495	\$5.057.801,63	\$2.698.745,71	1,09%

Nota: Evolución de la cartera de crédito vencida en los dos períodos anteriores.

Debido a la emergencia sanitaria durante el 2020 la cooperativa tuvo que buscar los medios necesarios para adaptarse a los cambios producidos, gracias a las decisiones del gerente general que realizó una gestión razonable buscando estrategias y alternativas para la

recuperación de las operaciones que están falta de pago. El equipo de cobranzas tuvo que gestionar sus procesos por medios digitales para poder llegar a los socios, no se pudo realizar un trabajo de campo adecuado, lo cual conlleva a problemas en la comunicación directa con el socio responsable de obligaciones pendientes de pago y establecer acuerdos y compromiso de pago, en este contexto la entidad crediticia genero los resultados que se muestran en la tabla 2:

Tabla 2

Recuperación de la cartera

AÑO	Judicial	Cobranza	Castigado	Total
2019	93,00	97,00	36,00	226,00
2020	34,00	167,00	32,00	233,00

Nota: Resultados de la gestión del área de cobranzas en los dos períodos anteriores.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo la auditoría de gestión al área de cobranza incide en la determinación del grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. en el período 2021?

1.3 Justificación

Hoy en día el proceso de globalización que deben enfrentar el entorno económico, y la continua evolución que este proceso trae para los sistemas económicos del cual forman parte las entidades financieras es el perfeccionamiento de la gestión de las organizaciones, la ejecución de una auditoría de gestión al área de cobranzas de la cooperativa Riobamba Ltda., se justifica porque es de gran importancia para los directivos de la entidad; debido a que en la cooperativa existen vulnerabilidades en la gestión de cobranzas generando incremento en los índices de morosidad y crecimiento del riesgo crediticio a largo plazo.

En tal virtud se justifica la presente investigación al realizar una auditoría de gestión, es indispensable ya que ayuda a cumplir las políticas y procedimientos de forma oportuna, permitiendo de esta manera colocar y recuperar los créditos otorgados dentro de los plazos establecidos y no caer en cartera vencida.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar una auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. para determinar el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer los procedimientos teóricos de la auditoría de gestión para la aplicación de la evaluación a los procesos administrativos, operativos con la finalidad de medir el nivel de riesgos a través de la eficiencia, eficacia y economía.
- Analizar cómo influye en la toma de decisiones la información obtenida en la evaluación de gestión para la implementación de actividades preventivas y correctivas.
- Emitir el informe de auditoría para establecer niveles de cumplimiento y desempeño para el mejoramiento de la toma de decisiones.

CAPÍTULO II.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para el presente estudio se tomó como referencia diferentes fuentes bibliográficas de investigaciones anteriores, publicadas en varias universidades del país las cuales mantienen relación con el tema y se detallan continuación:

Villamar (2018), en su trabajo de titulación “Auditoría de gestión al proceso de cobranzas del sector financiero popular y solidario segmento 1 del Distrito Metropolitano Quito del Período 2015-2017” Publicado en la Universidad de las Fuerzas Armadas, tiene como objetivo proponer ajustes al proceso de cobranzas, que se lleva a cabo actualmente en cinco cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario correspondientes al segmento 1 del Distrito Metropolitano de Quito. En ello concluye que las variaciones de los índices de morosidad reflejan un aumento en todas las instituciones analizadas se debe a varios factores como el desempleo, sobre endeudamiento de los socios, desvió del destino del crédito, falta de gestión oportuna de recuperación, falta de seguimiento de los compromisos de pago y en general, la inobservancia del proceso correcto de cobranza.

Maliza (2017) en su trabajo de Titulación “Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2015”. Publicado por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, tiene como objetivo realizar una auditoría de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda para la determinación de los niveles de eficiencia y eficacia de la organización. En el cual concluye que la cooperativa ha venido presentando problemas de una alta tasa de morosidad e incumplimiento de las metas de colocación y recuperación esto se ha dado principalmente por la falta de evaluación al cumplimiento de la normativa.

Romero & Arana (2022) en su Trabajo de titulación propuestas metodológicas y tecnológicas avanzadas “Propuesta de valor en la gestión de cobranzas en la agencia Guayaquil

– Centro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo”. Publicado en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, cuyo objetivo es contribuir en la mejora de la gestión de cobranza a partir de una propuesta de valor que permita una adecuada organización en la recuperación de cartera y la aplicación de métodos efectivos de cobranza. En el cual se concluye que la cobranza preventiva es fundamental con la finalidad de evitar que un crédito pase de riesgo A a un riesgo C o E, Por ende se establecieron nuevos métodos de notificaciones, mediante el uso de técnicas eficientes de cobranza de alcance masivo.

2.2 Conceptualización de variables

2.2.1 Auditoría

Desde el punto de vista de la Norma ISO 19011 la auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia relevante, competente y suficiente para evaluarlas de manera objetiva para poder determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (ISO, 2018, pág. 8).

La Norma Association Francaise de Normalisation (AFNOR) la define como un “examen metódico de una situación relativa a un producto, proceso u organización, en materia de calidad, realizado en cooperación con los interesados, a fin de verificar la concordancia de la realidad con lo preestablecido, y la adecuación al objetivo buscado” como se cita en (Granobles et. al, 2005, pág. 10).

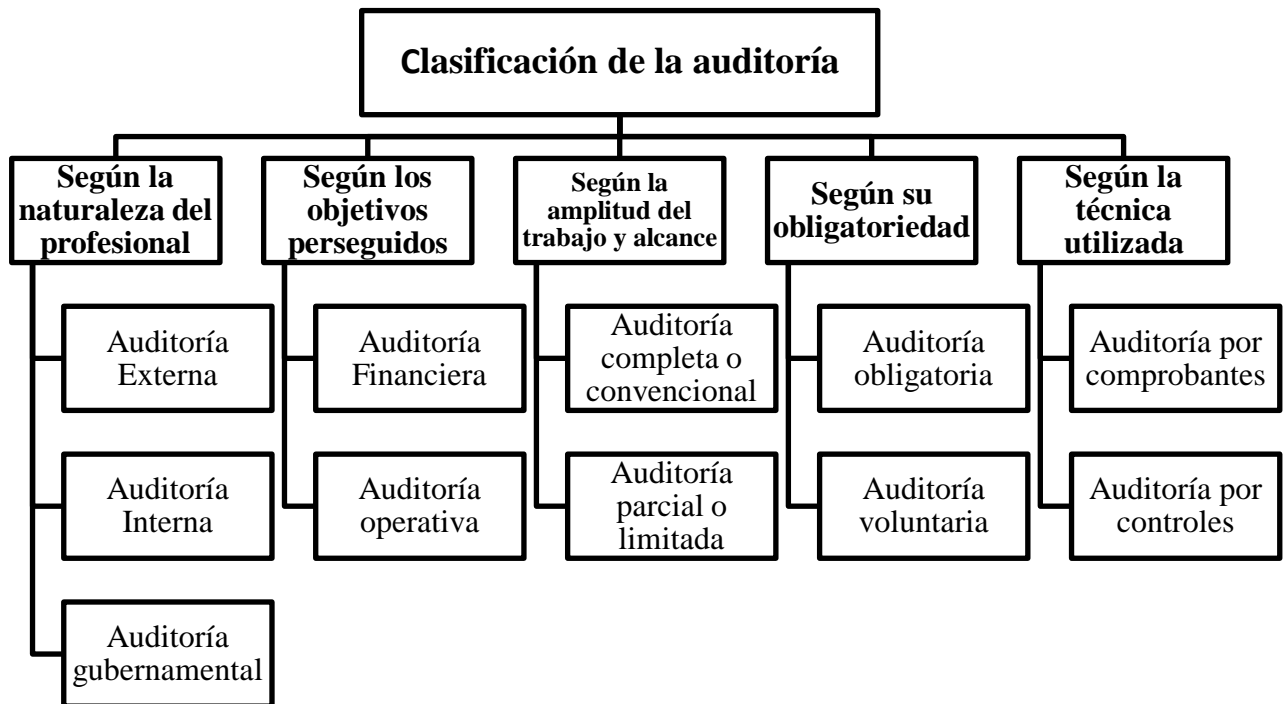
Por otro lado, acorde a la preparación académica recibida se puede definir a la auditoría como un examen o evaluación realizada de manera objetiva, sistemática y profesional que se realiza con posterioridad a la ejecución de las operaciones financieras y administrativas, con la finalidad de evaluarlas y emitir un informe final de auditoría que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones (Elauditor.info, 2017).

2.2.1.1 Tipos de Auditoría

Según lo establecido en Peña (2011), dentro de la auditoría se puede establecer una clasificación a partir de varios puntos de vista como se expone en la figura 1:

Figura 1

Clasificación de la auditoría



Nota: Clasificación de la Auditoría a partir de varios puntos de vista.

2.2.1.2 Normas de auditoría generalmente aceptadas

En la publicación de Whittington & Pany (2000), se menciona que la existencia de las normas de auditoría generalmente aceptadas es una evidencia de que los auditores mantienen un interés en común de mantener una alta y uniforme calidad del trabajo de auditoría por parte de todos los contadores públicos independientes. El Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) ha expuesto el marco de referencia en las siguientes diez normas de auditoría generalmente aceptadas:

Normas Generales:

- La Auditoría debe ser realizada por una persona que tenga una capacitación técnica adecuada e idoneidad como auditores.
- En todos los asuntos relacionados con la labor asignada, el auditor debe mantener una actitud mental de independencia.

- Debe ejercerse el debido cuidado profesional en la planeación y el desempeño de la auditoría y en la preparación el informe.

Normas del Trabajo de Campo:

- El trabajo debe ser planeado adecuadamente.
- La auditoría debe obtener una comprensión suficiente del control interno.
- Debe obtenerse suficiente evidencia competente o válida.

Normas de los Informes:

- El informe debe establecer si los estados financieros han sido presentados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados
- El informe debe identificar todas aquellas circunstancias bajo las cuales dichos principios no han sido observados en el período actual en relación con el período anterior.
- Debe considerarse si las revelaciones informativas en los estados financieros son razonablemente adecuadas.
- El informe debe contener bien sea la expresión de una opinión relacionada con los estados financieros, o una declaración en sentido de que no es posible expresar una opinión.

2.2.2 Auditoría de gestión

La auditoría de gestión es un exámen de eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recurso de una entidad, la cual examina la información interna y externa, de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información es analizada por un equipo profesional y multidisciplinario, lo cual permite evaluar los resultados hitóricos y detectar desviaciones. En otras palabras evalúa el cumplimiento de objetivos y metas (ISOtools, 2017).

La auditoría de gestión representa una exploración con el fin de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos manejados en las organizaciones; se fundamenta en procesos lógicos tales como la verificación de procedimientos, aplicación y seguimiento de normativa establecida, análisis de operaciones ejecutadas, cumplimiento de metas, objetivos y aquellos aspectos que guardan relación con el proceso de evaluación de la gestión empresarial (Arias, 2018).

Price Waterhouse establece que una auditoría de gestión es la ejecución de exámenes y evaluaciones estructurados de determinados programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una institución pública o privada, con el objetivo de medir la utilización económica y eficiente de sus recursos y la consecución de sus objetivos como se citó en (Cajiao et. al, 2016, pág. 29).

2.2.3 Características de la auditoría de gestión

Las características que debe cumplir una auditoría de gestión según ISOTools (2017) son los siguientes:

- **Permanente.** – debe ser realizada de manera continua en el tiempo, debe contribuir de forma efectiva y oportuna a identificar, analizar, evaluar, comunicar y monitorear los riesgos del presentador.
- **Estratégica.** – se enfoca en los aspectos que señala la resolución y en los criterios relevantes que se identifiquen en el desarrollo de la auditoría.
- **Objetivo.** – se debe asegurar que los hallazgos estén debidamente sustentados con evidencia relevante, suficiente y competente.
- **Confiable.** – se debe asegurar que la información presentada sea verás y exacta.
- **Diligente.** – Se debe atender los requerimientos del organismo competente de control, con suma diligencia y oportunidad.

- **Efectivo.** – Los resultados de la auditoría de gestión debe recomendar acciones correctivas, preventivas y/o de mejoramiento de los hallazgos detectados.

2.2.4 Instrumentos para el control de gestión

La Contraloría General del Estado (2003), establece que el control de gestión como cualquier otro sistema posee ciertos instrumentos para manejarlo y evaluarlo, los cuales se mencionan a continuación:

- **Índices.** – Determinan variaciones con relación a las metas o normas.
- **Indicadores.** – Permiten analizar el rendimiento.
- **Cuadros de Mando.** – Permiten establecer un enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas.** – Representa de mejor manera la información obtenida.
- **Análisis comparativo.** – Realiza comparaciones con aspectos iguales o similares, para poder mejorar.
- **Control integral.** – Establece estrategias de participación sistemática de cada área de la organización para el logro de los objetivos.
- **Flujogramas.** – Son una representación simbólica de uno o varios procedimientos administrativos.

2.2.5 Elementos de gestión

Toda organización debe contar con una planificación estratégica y de indicadores de gestión que deben ser diseñados y aplicados con responsabilidad por parte de todos los administradores para demostrar que su gestión en base a los resultados esperados. Por lo tanto, los indicadores que establece la Contraloría General de estado son los siguientes:

- **Economía.** – refiere al uso óptimo de los recursos en los momentos previstos, en el lugar indicado y al mejor precio que le convenga a la organización, por lo tanto, la

responsabilidad gerencial también se mide por el correcto uso de los recursos disponibles en función a su rentabilidad.

- Eficiencia. – Es la relación entre los recursos utilizados por la entidad y la producción de bienes y servicios, se expresa en forma de porcentaje, en otras palabras, es la optimización de los recursos para el logro de metas y objetivos (Puentes et al., 2022).
- Eficacia. – Es la relación entre los servicios y productos generados con las metas y objetivos planteados para un período determinado.
- Ecología. – Son las condiciones y prácticas de la organización relativas al impacto del medio ambiente, los cuales deben ser reconocidos y evaluados en la gestión institucional.
- Ética. – Es un elemento básico de la gestión, esta expresada en lo moral y la conducta de cada individuo y grupo dentro de la organización.

2.2.6 Gestión de cobranza

La gestión de cobranzas se entiende como el conjunto de acciones y negociaciones que se aplican a aquellos clientes que mantienen deudas con la entidad para lograr el recupero de créditos vencidos. Lo que permitirá transformar las cuentas por cobrar en activos líquidos a corto tiempo y revirtiendo el efecto negativo en el flujo de caja o capital de trabajo de la empresa (Liberia, 2019).

La gestión de cobranzas según Bancolombia (2021), es el proceso establecido para lograr el pago por un producto o servicio o la cancelación de una deuda.

El Banco Credifinanciera (2017), menciona que es la actividad mediante la cual se reactiva la relación comercial con el cliente, para procurar que mantenga sus créditos al día.

De igual manera se menciona que la gestión de cobranza debe iniciar desde el primer día del incumplimiento de pago, esta gestión consiste en contactar al cliente sin faltar ni

vulnerar ningún derecho que este posee, con el fin de informar el estado actual de su obligación con la institución de modo que se llegue a un acuerdo para normalizar su situación.

La gestión que se realiza puede ser realizada utilizando diferentes mecanismos entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Contacto telefónico
- Extractos
- Cartas
- Canales digitales
- Visitas al domicilio registrado.

2.2.7 Gestión de cobranza extrajudicial

La gestión de cobranza extrajudicial es un proceso que se inicia una vez vencida la fecha límite de pago y consiste en contactar e informar a los socios, codeudores, avales o garantes acerca del estado de sus obligaciones a través de diferentes medios de contacto tales como llamadas telefónicas, correspondencia física, envío de mensajes de texto, correos electrónicos, entre otros (Produbanco, s.f.).

Para Gomez (2020), la cobranza extrajudicial o prejudicial, es la etapa previa a incurrir en procesos judiciales para el cobro de la deuda, implica que la institución hará uso de todos sus esfuerzos para recuperar su cartera vencida a partir del primer día de mora del deudor, sin embargo en el caso de la negación de cumplimiento total del socio, la institución puede proceder con una demanda de cobranza judicial.

2.2.8 Gestión de cobranza judicial

La institución financiera Produbanco menciona que la cobranza judicial es la etapa mediante la cual se asigna operaciones al proceso judicial con el objetivo de recuperación de la cartera, este proceso puede ser llevado a cabo mediante el contrato de Abogados Externos,

los cuales tienen convenio con la institución, o de ser el caso con los asesores legales Internos. Esta gestión puede apoyarse en llamadas telefónicas, comunicaciones escritas, correos electrónicos, mensajes de texto, mensajes de voz o visitas domiciliarias, para asegurarse que el socio deudor reciba la notificación de inicio del proceso legal.

De igual manera Gomez (2020), en su publicación también se refiere a la cobranza judicial como la acción judicial que se materializa a través de la presentación de una demanda en contra del socio moroso. Si bien es cierto que se debe realizar un proceso de cobranza prejudicial, las instituciones tienen la opción de omitir dicho proceso e iniciar una demanda de cobro judicial, sin embargo suelen evitar llegar a estas instancias debido a los costos que implican los procesos jurídicos.

CAPÍTULO III.

3. METODOLOGÍA

En la presente investigación fue esencial aplicar el método inductivo con cuya ampliación se realizó un estudio sobre la auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. a fin de establecer hechos particulares y generales que determinan la causa de los problemas existentes.

3.1 Tipo de Investigación

Exploratoria: porque se acudió al lugar de los hechos a investigar los datos históricos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. en cuanto a la gestión del área de cobranza

Explicativa: porque permitió explicar los resultados obtenidos en la auditoría de gestión realizada en el área de cobranza.

3.2 Diseño de la Investigación

De campo: porque se acudió al lugar de los hechos a investigar cómo se desarrollan los procesos en el área de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Documental: porque se requirió de varios expedientes, archivos, registros que permitió conocer la realidad de la entidad; secundariamente la investigación se apoyó en fuentes bibliográficas.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

La población del presente proyecto de Investigación fue conformada por los siete miembros que integran el área de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. En los Cuales se incluye al jefe del área y a los oficiales responsables de la gestión de cobranza, distribuidos para las diferentes oficinas existentes.

3.3.2 Muestra

En vista de que la población alcanza un total de 7 personas, lo cual se puede considerar como una población mínima, no se procede con el cálculo de la muestra

3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

3.4.1 Determinación de la técnica de recopilación de la información

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de información en el presente trabajo de investigación son los siguientes:

3.4.1.1 Técnicas de Campo.

Son aquellas que se utilizan con el objeto de recopilar información empírica sobre la realidad de la variable a ser estudiada.

- **Observación.** – Esta técnica permitió corroborar los datos obtenidos en el transcurso de la investigación.
- **Entrevista.** – Esta técnica permitió recolectar información de fuentes primarias.
- **Encuesta.** –Esta técnica permitió obtener la información real de la situación actual de la variable estudiada.

3.4.1.2 Técnicas bibliográficas

Consiste en recopilar la información necesaria a través de distintas fuentes bibliográficas que parten de otros conocimientos, las cuales fueron de gran utilidad para el propósito de la presente investigación.

- **Análisis de Documentos.** – Esta técnica fue de gran ayuda para sustentar el presente trabajo de investigación.

3.4.2 Instrumentos de la recopilación de la información


Los instrumentos de recolección de información fueron los siguientes:

- **Cuestionarios.** – Este instrumento permitió recolectar información útil a través de preguntas, opiniones y hechos, los cuales fueron cuantificados para alcanzar los objetivos de la investigación.
- **Información documental.** – Se recolectó información a través de documentos proporcionados por la entidad, así como aquellos realizados de manera personal, basado en fuentes primarias y secundarias.

CAPÍTULO IV.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Planificación Preliminar

 CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Programa de Planificación Preliminar de Auditoría Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	PPA 1/1
---	--	--------------------

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión

Componente: Planificación Preliminar

Objetivo: Obtener un conocimiento preliminar de la entidad.

Tabla

3

Programa de Planificación Preliminar

Nº	Procedimiento	Ref./PT	Responsable	Fecha
1	Elabore el Contrato de Servicios Profesionales.	CSP 3/3	D.R.H.C	04/04/2022
2	Elabore la Notificación de Inicio de Auditoría.	NIA 1/1	D.R.H.C	05/04/2022
3	Elabore de la entrevista a la máxima autoridad de la entidad.	EGG 2/2	D.R.H.C	06/04/2022
4	Elabore y aplique la Encuesta de Visita Preliminar.	EVP 1/1	D.R.H.C	07/04/2022
5	Elabore el Informe de Visita Preliminar.	IVP 2/2	D.R.H.C	11/04/2022
6	Elabore El Memorando de Planificación Preliminar.	MPP 7/7	D.R.H.C	12/04/2022

Nota: la tabla cuatro contiene los procedimientos aplicados en la primera fase de auditoría.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 24/03/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 24/03/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Informe de Visita Preliminar Fase I: Planificación Preliminar	IVP 1/2
---	---	--------------------------

4.1.1 Informe de Visita Preliminar

Riobamba 11 de abril de 2022

Msc.

Pedro Morales

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.

De mi consideración:


La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. es una institución financiera dedicada a las finanzas populares y solidarias, cuyas principales actividades son la otorgación de créditos, apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo, con la finalidad de impulsar el desarrollo socio-económico de sus socios.

El 4 de abril del 2022 se inició el proceso de auditoría a través de la celebración del contrato de servicios profesionales, donde a su vez se visitó la oficina matriz ubicada en la ciudad de Riobamba en las calles 10 de agosto y colón.

El 6 de abril, se acudió a la misma oficina para realizar una entrevista con la máxima autoridad de la entidad, en dicha entrevista se estableció un conocimiento general de la entidad, así como la formalidad de sus procesos y normativas internas.

El 11 de abril se aplicó la encuesta de visita preliminar, en la cual se detectó las siguientes situaciones relevantes:

- El 57% de los encuestados tiene conocimiento de que se han realizado auditorías de gestión al área de cobranzas, mientras que el 43% restante desconoce la realización de estos exámenes al área.
- Las capacitaciones impartidas al personal de cobranzas no son aplicadas de manera equitativa y periódica.

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.</p> <p>Informe de Visita Preliminar</p> <p>Fase I: Planificación Preliminar</p>	<p>IVP</p> <p>2/2</p>
---	--	-------------------------------------

- No existe una total conformidad con los procedimientos establecidos en el área de cobranzas.


Por esta razón la aplicación de una auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., período 2021 es de gran importancia ya que permitirá determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y aplicación de los procedimientos que el área realiza, así como el cumplimiento de los objetivos a alcanzar en el área auditada.

Atentamente:



Dennys Heredia
Auditor

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 11/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 25/04/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Memorando de Planificación Preliminar Fase I: Planificación Preliminar	MPP 1/7
---	--	--------------------------

4.1.2 Memorando de Planificación Preliminar

Motivo de la Auditoría

El desarrollo de la auditoría de gestión al área de cobranzas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos de gestión de cobranzas, se realizará en base al desarrollo de las fases de auditoría.

Objetivo de la Auditoría

Desarrollar una auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. para determinar el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos.

Alcance de la Auditoría


La auditoría de gestión se realizará en el período comprendido del 1 de enero del 2021 al 31 de diciembre del 2021.

Información de la empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. obtuvo su personería jurídica el 12 de octubre de 1978, es una entidad creada inicialmente por directivos, docentes y estudiantes de OSCUS para apoyar al sector artesanal, ya que el sistema financiero tradicional no estaba listo para apoyar las iniciativas artesanales causado por la falta de respaldo económico y patrimonial de este segmento poblacional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es una entidad dedicada a las finanzas populares y solidarias, creada para impulsar el desarrollo socio-económico de sus

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 12/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 26/04/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Memorando de Planificación Preliminar Fase I: Planificación Preliminar	MPP 2/7
---	--	--------------------------

socios a través de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo; así como al otorgamiento de créditos concediendo financiamiento para actividades productivas como la: agricultura, artesanía, transporte, consumo, comercio, vivienda y microempresa, fomentando de esta manera el progreso y desarrollo de la economía de nuestra ciudad.

Agencias

La Cooperativa actualmente cuenta con 15 agencias distribuidas en varias Ciudades del Ecuador como se expone en la tabla 4:

Tabla 4

Oficinas COAC Riobamba Ltda.

Ciudad	Agencia
Riobamba	1. Matriz
	2. Norte
	3. Sur
	4. Dávalos
	5. Condamine
	6. Oficinas Administrativas - Sede Social
Guano	7. Guano
Alausí	8. Alausí
Chunchi	9. Chunchi
Cumandá	10. Cumandá
Cuenca	11. Cuenca Centro
	12. Cuenca Arenal
	13. Quito
Quito	14. Quito Condado
	15. Quito Guamaní

Nota: Distribución de agencias COAC Riobamba Ltda.

Organigrama Institucional:

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 12/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 26/04/2022

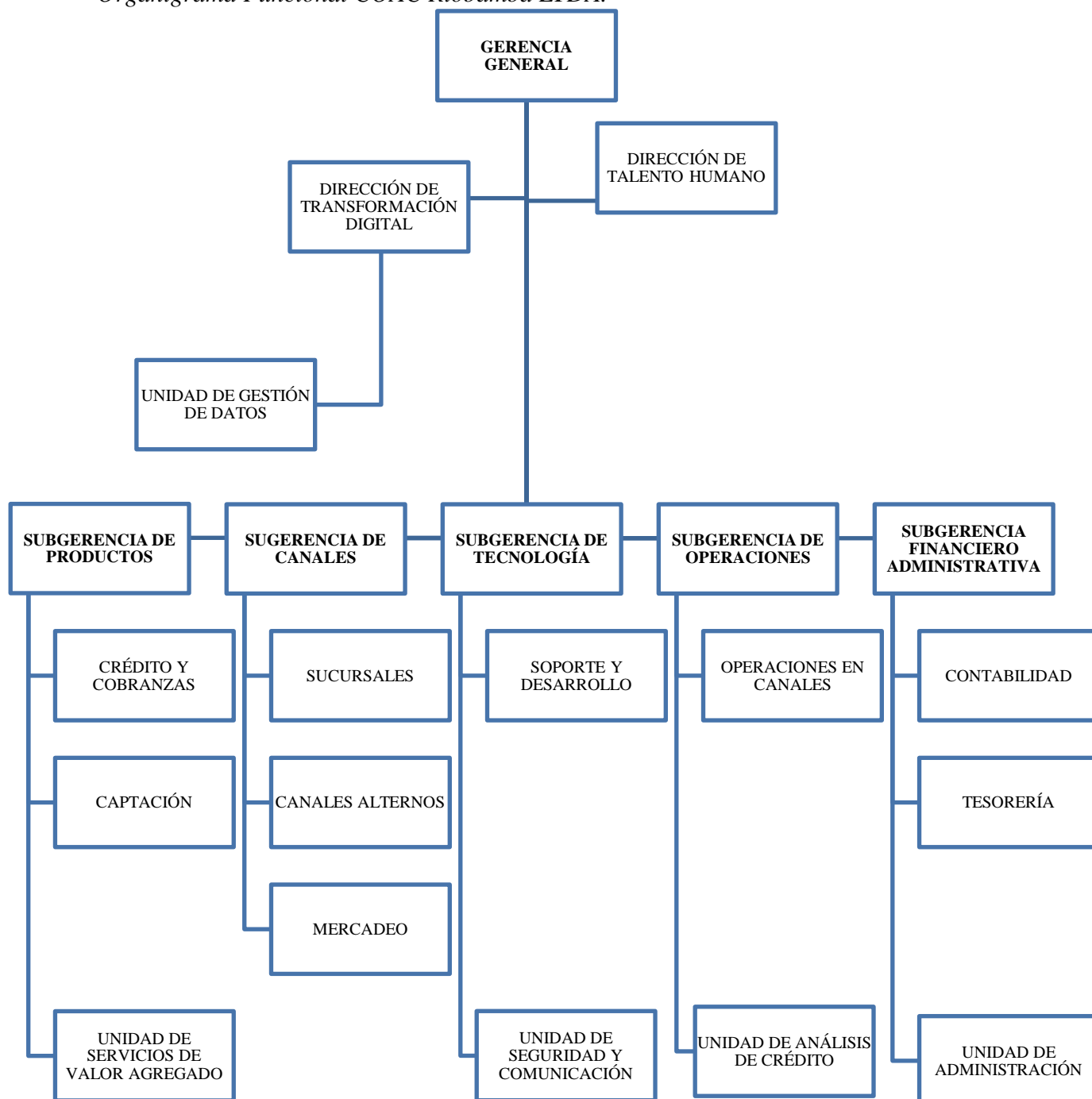


Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Memorando de Planificación Preliminar
Fase I: Planificación Preliminar

MPP
3/7


Figura 2

Organigrama Funcional COAC Riobamba LTDA.



Nota: Nuevo Organigrama Funcional COAC Riobamba Ltda.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 12/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 26/04/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Memorando de Planificación Preliminar Fase I: Planificación Preliminar	MPP 4/7
---	--	--------------------------

Misión

Impulsar el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados, a través de soluciones financieras y sociales, que permitan un cambio en su calidad de vida, con personal comprometido y sustentado en los principios y valores cooperativos (COAC RIOBAMBA Ltda., 2021).

Visión

Consolidarnos como una Institución Financiera referente del Sistema Cooperativo, implementando la transformación digital y fortaleciendo los Valores y Principios Cooperativos, que incluya a nuevas generaciones (COAC RIOBAMBA Ltda., 2021)

Principios Cooperativos

- **Membrecía abierta y voluntaria:** La fortaleza más valiosa para la cooperativa es la confianza de sus socios.
- **Gestión democrática con nuestros socios:** Los socios forman parte de las elecciones para elegir a los representantes a la Asamblea General de Socios.
- **Autonomía e Independencia:** la cooperativa es una institución financiera autónoma y de ayuda mutua, la misma que es controlada por sus asociados.
- **Educación, Formación e Información:** los socios, directivo y personal participan activamente en capacitaciones, talleres y asesorías a nivel nacional e internacional.
- **Integración Cooperativa:** se desarrolla proyectos y alianzas estratégicas para fortalecer el movimiento cooperativo ecuatoriano.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 12/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 26/04/2022

Estados Financieros

Tabla

5

Estados Financieros

Activos Totales USD \$409'545.269 Crecimiento: 11.09% Cartera de Crédito Representa el 68,51% del activo <hr/> Pasivo USD \$ 338'025.446 Crecimiento: 10,80% Captaciones Representa el 94,16% del total Pasivo	Patrimonio USD \$ 71'519.823 Crecimiento: 12.47% <hr/> Ingresos Acumulados USD \$ 52'992.545 <hr/> Egresos causados USD \$ 48'492.942 <hr/> Utilidad generada USD \$ 4.449.603
---	---

Nota: Resumen de los Estados Financieros 2021

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 12/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 26/04/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Memorando de Planificación Preliminar
Fase I: Planificación Preliminar

MPP
6/7

Plan Operativo Anual

Tabla

6

Plan Operativo Anual COAC Riobamba Ltda.

Área	Proyecto	Área	Proyecto	
PRODUCTOS	Estructurar el área de captación	TECNOLOGÍA	Fortalecimiento de seguridad informática	
	Diseñar un nuevo modelo de capitalización		Implementación del CORE Financiero	
	Rediseñar la propuesta de valor de productos de crédito		Brindar soporte oportuno a los requerimientos de diferentes áreas	
	Crear nuevos productos para el desarrollo de mercado		Fijar precios de productos en función de riesgos y segmentos de mercado	
	Entendimiento de necesidades e implementación de iniciativas para crear otros ingresos		Diversificar fuentes de fondeo de bajo costo	
CANALES	Fomentar una identidad corporativa institucional	FINANCIERO	Rediseñar el portafolio de inversiones	
	Migrar los productos y servicios al uso de canales alternos		Implementar el 100% de la unidad administrativa	
	Diseñar e implementar estrategias de vinculación al socio con los productos y servicios		Implementar metodologías para la medición del clima laboral	
	Estudio de factibilidad de implementación de al menos un canal digital		Implementar la metodología de rendición de cuentas y evaluación del desempeño	
	Apertura de oficinas físicas y remota		Rediseñar el modelo de capacitación.	
OPERACIONES	Actualizar la intranet para la normativa interna	PERSONAS	Actualización e implementación de manuales de funciones.	
	Estandarización de los procesos que están frente al socio		Implementar las normas y políticas de seguridad ocupacional.	
	Crear el rol para gestionar el cumplimiento normativo		Crear un modelo digital para crédito	
	Rediseño de las operaciones de los canales para buscar eficiencia operativa		TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Evaluar la factibilidad de implementar un CRM.
	Modelo de aprobación que facilite la agilidad en los canales disponibles			Liderazgo colaborativo para trabajar en proyectos de transformación Cultura de explotación de datos
			Evaluarla factibilidad de implementar un RPA.	

Nota: Proyectos establecidos en el Plan Operativo Anual

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 12/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 26/04/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Memorando de Planificación Preliminar Fase I: Planificación Preliminar	MPP 7/7
---	--	--------------------------

Objetivos Estratégicos:

Tabla 7

Objetivos Estratégicos COAC Riobamba Ltda.

Mapa Estratégico

Productos	Innovar productos y servicios eficientes, de acuerdo a las necesidades de los socios.	Tecnología	Cambiar e innovar la infraestructura y tecnología en sistemas acorde al tamaño y operaciones de la institución.
Canales	Impulsar la inclusión financiera y el cumplimiento de metas con canales físicos y virtuales	Transformación digital	Impulsar la cultura de TD centrada en el socio para generar ventajas competitivas.
Financieros	Administrar los recursos financieros y económicos, garantizando la seguridad del portafolio de inversiones, para la ejecución de los planes y proyectos de TD	Personas	Gestionar el talento de las personas promoviendo la cultura de TD e impulsando cambios hacia los nuevos roles de la cooperativa.

Nota: Objetivos establecidos en la Planificación estratégica

Mapa de Procesos

Tabla

7


Mapa de Procesos COAC Riobamba Ltda.

GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ECONÓMICO FINANCIERA Y DE GOBIERNO			
CONTACTO CON EL SOCIO	Gestión Comercial	Cobranzas	Gestión de tesorería
	Gestión de canales	Gestión de tecnología de la información	
APOYO INTERMEDIO	Administración integral de riesgos	Gestión de marketing y comunicación	
APOYO OPERATIVO	Gestión financiera y contable	Asesoría jurídica	
CONTROL INTERNO	Gestión de operaciones - procesos e innovación continua	Gestión Administrativa	Gestión Integral del talento humano
	Gestión de auditoría interna	Gestión de prevención de lavado de activos	

Nota: Gestión de Planificación Estratégica

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 12/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 26/04/2022

4.2 Planificación Específica

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Programa de Planificación Específica de Auditoría Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	PPE 1/1
---	--	--------------------

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión

Componente: Planificación específica

Objetivo: Evaluar el control interno del área de cobranzas de la COAC Riobamba Ltda.

Tabla

8

Programa de Planificación Específica

N°	Procedimiento	Ref./PT	Responsable	Fecha
1	Elabore el cuestionario de control interno al área de cobranzas.	CCI 9/9	D.R.H.C	18/04/2022
2	Califique el nivel de confianza y riesgo y elabore la matriz de ponderación	NCR 6/6	D.R.H.C	25/04/2022
3	Elabore el informe de control interno	ICI 4/4	D.R.H.C	29/04/2022
4	Elabore la matriz de enfoque de auditoría	MEA 1/1	D.R.H.C	03/05/2022
5	Elabore el memorando de planificación específica	MPE 3/3	D.R.H.C	04/05/2022

Nota: La tabla 9 contiene los procedimientos desarrollados en la fase de planificación específica.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 24/03/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 24/03/2022



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Informe de Control Interno**

**ICI
1/5**

4.2.1 Informe de Control Interno

Riobamba, 27 de abril de 2022

Msc. Pedro Morales

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
RIOBAMBA LTDA.**

Presente. -

Como parte de la auditoría de gestión al cumplimiento del contrato de servicios profesionales, por el período comprendido entre el 1 de enero del 2021 al 31 de diciembre del 2021, se han examinado los procedimientos de control interno implementados en el área de cobranzas de la COAC Riobamba Ltda. La evaluación fue realizada mediante la aplicación de cuestionarios aplicados al personal del área de cobranzas con preguntas basadas en los componentes y principios del modelo COSO III.

De acuerdo a la naturaleza del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se comunican a continuación:

Ambiente de Control

- Los cargos y responsabilidades dentro del área de cobranzas son asignados al personal existente acorde a su historial de desempeño dentro de la institución, es decir existe personal que cuenta con una preparación académica distinta a la de sus funciones.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 29/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 29/04/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Informe de Control Interno

ICI
2/5

- el área de cobranzas de la cooperativa no cuenta con un programa de capacitaciones bien definido para todo el personal del mismo.
- No se establece una frecuencia clara para la evaluación de desempeño de los colaboradores del área de cobranzas.
- Los colaboradores del área de cobranzas no cuentan con un programa de reconocimiento específico por el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Conclusión. - El área de cobranzas cuenta con un entorno razonable para la práctica de valores, normas y conductas que favorecen a la cultura de control interno.

Recomendación:

A la dirección de talento humano

Continuar fortaleciendo la práctica de valores, normas y conductas que fortalezcan la cultura de control interno, mediante la implementación de un programa de capacitaciones para todos los colaboradores del área, además se recomienda fortalecer el cronograma para evaluar el desempeño del área y por último considerar la opción de ofrecer reconocimientos por el cumplimiento de metas y objetivos.

Evaluación de riesgos

- EL área de cobranzas no cuenta con metas a cumplir en el corto plazo.
- El plan de acción se aplica cuando el nivel de incumplimiento es crítico.
- Los riesgos que atentan contra el cumplimiento de objetivos no son identificados oportunamente.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 29/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 29/04/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Informe de Control Interno

ICI
3/5

- Existen procedimientos en la gestión de cobranzas que dependen en su mayoría a factores ajenos a la cooperativa.
- Los cambios en la filosofía empresarial son comunicados por los medios de información internos, sin embargo, no es analizada por el total de colaboradores.

Conclusión. - El área de cobranzas posee un nivel moderado de control interno debido a que la identificación de los riesgos que enfrenta el área de cobranzas para lograr sus objetivos es moderadamente aceptable.

Recomendación

A la administración integral de riesgos

Fortalecer la evaluación de riesgos ante la recuperación de cartera de crédito vencida, de modo que se pueda identificar todos aquellos riesgos que atenten con el cumplimiento de objetivos.

Actividades de control

- Los equipos informáticos reciben mantenimiento bajo solicitud previa de los usuarios.
- No se brindan capacitaciones sobre el adecuado uso de los equipos informáticos.

Conclusión: La Cooperativa establece de manera aceptable las medidas de control interno que permiten alcanzar los objetivos mitigando los riesgos.

Recomendación:

A la subgerencia de tecnología

Realizar un mantenimiento periódico de los equipos informáticos, y brindar capacitaciones acerca del uso adecuado de los equipos informáticos, promoviendo que se mantenga la integridad de los mismos.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 29/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 29/04/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Informe de Control Interno

ICI
4/5

Información y comunicación

- La socialización de los resultados alcanzados no se realiza de manera periódica. Los socios de la cooperativa tienen derecho a informarse de la constante evolución de la cooperativa, así como de los resultados que la cooperativa alcanza en un período determinado

Conclusión. - La cooperativa maneja un sistema de información y comunicación fiable que contribuye con la consecución de los objetivos.

Recomendación:

A la dirección de transformación digital

Se recomienda mantener un canal de comunicación abierta con los socios de la cooperativa, a través de portales digitales o publicaciones en espacios visibles en las distintas oficinas de la cooperativa.

Actividades de monitoreo

- Las evaluaciones al sistema de control interno no se realizan con frecuencia determinada, en ocasiones son de manera espontánea.
- No se aplican todas las recomendaciones emitidas por asesores externos

Conclusión. - El sistema de control interno es aceptable ya que las acciones que adopta la cooperativa permiten mantenerse enfocados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 29/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 29/04/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Informe de Control Interno

ICI
5/5

Recomendación


Auditoría interna

Continuar fomentando el cumplimiento de los procesos a través de la evaluación del control interno, y verificar la viabilidad de la implementación de recomendaciones externas.

Dennys Heredia
Auditor

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 29/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 29/04/2022

4.3 Ejecución

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Programa de Auditoría Fase de Ejecución Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	PFE 1/1
---	--	--------------------------

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión

Componente: Fase de Ejecución

Objetivo: Establecer los procedimientos y técnicas para la ejecución de la auditoría.


Tabla 9

Programa Fase de Ejecución

N°	Procedimiento	Ref./PT	Responsable	Fecha
1	Solicite la normativa interna y confirme la disposición de brindar capacitaciones al personal; la disposición para realizar evaluaciones de desempeño.	CNI 1/1	D.R.H.C	6/05/2022
2	Compruebe que los colaboradores del área de cobranzas cumplan con los procedimientos establecidos.	CMP 7/7	D.R.H.C	9/05/2022
3	Determine el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos del área de cobranzas.	CNC 1/1	D.R.H.C	18/05/2022
4	Solicite el número de operaciones realizadas en el área de cobranzas.	CNO 1/1	D.R.H.C	25/05/2022
5	Aplice indicadores de gestión al área de cobranzas	AIG 3/3	D.R.H.C	01/06/2022
6	Diseñe la hoja de hallazgos.	DHH 2/2	D.R.H.C	06/06/2022

Nota: La tabla 10 contiene los procedimientos a aplicarse en esta fase de auditoría

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 04/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 04/05/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Hoja de Hallazgos Fase de Ejecución	DHH 1/2
---	---	--------------------------

4.3.1 Hoja de Hallazgos


Tabla 10

Hoja de Hallazgos 1

Ref. PT	Condición	Criterio	Causa	Efecto
1.- Al área de cobranzas no se asigna metas a cumplir.				
CNC	El área de cobranzas no cuenta con metas a cumplir de manera mensual.	Normativa Interna: Planificación Estratégica. - Impulsar la inclusión financiera y el cumplimiento de metas con canales físicos y virtuales.	<ul style="list-style-type: none"> No se asigna metas a cumplir por la complejidad de la gestión de cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> Retrasos en la recuperación de cartera, Acumulación de cartera vencida de un período a otro.
2.- Recuperación de la cartera de crédito asignada al área de cobranzas				
AIG	La recuperación de la cartera de créditos del área de cobranzas alcanzo el 58%.	Manual de crédito y cobranzas. – Gestionar la recuperación de la cartera vencida, creando en los socios una cultura de pago oportuno y cumplimiento de las obligaciones contraídas.	<ul style="list-style-type: none"> La recuperación de la cartera vencida se realiza por medio de pagos parciales. Incremento de la cobranza judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> Retrasos en la recuperación de cartera, Acumulación de cartera vencida de un período a otro.
3.- Evaluaciones de desempeño al área de cobranzas				
CNI AIG	Las evaluaciones de desempeño al área de cobranzas no se realizan de manera mensual, fueron realizadas de manera trimestral.	Manual de la Dirección de talento humano. – Realizar propuestas para implementar la metodología de evaluación de desempeño. Normativa Interna - Consejo de vigilancia. – Análisis de actividades económico financieras, mensualmente dar a conocer los informes del área de negocios y del área financiera.	Las evaluaciones de desempeño no son aplicadas a cada uno de los trabajadores, sino que se las realiza de manera global del área, por lo que la gestión de cobranzas se mide de manera trimestral.	No se emiten los informes mensuales que se requiere presentar en el consejo de vigilancia.

Nota: La tabla 11 presenta los primeros 3 resultados obtenidos de la aplicación de los procedimientos establecidos en la tabla 10.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 06/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 06/06/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Hoja de Hallazgos Fase de Ejecución	DHH 2/2
---	---	--------------------------

Tabla

11


Hoja de Hallazgos 2

Ref. PT	Condición	Criterio	Causa	Efecto
4.- Cumplimiento de Procesos				
CMP AIG	El 36% de los procedimientos establecidos en el área de cobranzas se cumple en su totalidad.	Manual de Crédito y Cobranzas. Asegurar el cumplimiento de los procesos de cobranzas, pagos y transferencia de fondos con cargo a las operaciones de créditos vencidos.	La mayoría de los procedimientos del área de cobranzas extrajudicial dependen de la disponibilidad de los deudores, mientras que la gestión de cobro judicial depende de la agilidad de los procesos jurídicos.	La cartera de crédito vencida pasa de un período a otro sin ser recuperada, generando un incremento progresivo de la morosidad.
5.- Capacitaciones al personal del área de cobranzas				
CNI AIG	Solamente el jefe del área y el asesor legal han recibido capacitaciones.	Normativa Interna: Principio Cooperativo “Educación, formación e información”	Las capacitaciones que se imparten generalmente son dirigidas a los jefes de área debido a que ellos son los responsables de la gestión que se realiza en cada uno de las áreas.	Los trabajadores deben hacer usos de sus propios recursos para fortalecer sus conocimientos, provocando un sentimiento de inconformidad con la preparación que se requiere en la ejecución de su trabajo.

Nota: La tabla 12 presenta la continuación de los resultados obtenidos de la aplicación de los procedimientos contenidos en la tabla 10.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 06/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 06/06/2022

4.4 Comunicación de Resultados

 CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Programa de Comunicación de Resultados Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	PCR 1/1
---	---	--------------------------

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión

Componente: Comunicación de Resultados

Objetivo: Emitir los resultados del examen mediante el informe final de auditoría

Tabla


12

Programa de Comunicación de Resultados

N°	Procedimiento	Ref./PT	Responsable	Fecha
1	Realice la convocatoria a la lectura del borrador de informe.	EBI 1/1	D.R.H.C	10/06/2022
2	Elabore el acta de lectura del borrador de informe	LBI 7/7	D.R.H.C	13/06/2022
3	Analice las justificaciones recibidas por parte de los involucrados en el examen.	ABI 1/1	D.R.H.C	15/06/2022
4	Elabore y emita el informe final.	IFA 7/7	D.R.H.C	20/06/2022

Nota: La tabla 13 contiene los procedimientos a aplicarse en la última fase de la auditoría de gestión.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 09/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 09/06/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Convocatoria de lectura de Borrador de Informe Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	EBI 1/1
---	---	--------------------------

4.4.1 Informe Final de Auditoría

Riobamba 10 de junio de 2022

Msc.

Pedro Morales

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
RIOBAMBA LTDA.**

Presente.

De mi consideración

En cumplimiento con el contrato suscrito por ambas partes tengo a bien informarle la culminación de la auditoría de gestión al área de cobranzas correspondiente al período 2021.


El trabajo de auditoría fue realizado en base a las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), lo cual proporciona una seguridad razonable de los resultados entregados, dichos resultados serán presentados mediante una reunión que se realizará el día 13 de junio del 2022 a partir de las 17H00 en la oficina matriz ubicada en las calles 10 de Agosto y Colón.

Atentamente:



Dennys Heredia
Auditor

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 10/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 10/06/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Informe Final de Auditoría Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	IFA 1/7
---	---	--------------------------

Capítulo I

Información introductoria

1. – Motivo del examen

El desarrollo de la auditoría de gestión al área de cobranzas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos de gestión de cobranzas, se realizará en base al desarrollo de las fases de auditoría.

2. – Objetivo

Desarrollar una auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. para determinar el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos

3. – Alcance


La auditoría de gestión se realizará en el período comprendido del 1 de enero del 2021 al 31 de diciembre del 2021.

4. – Enfoque

La auditoría de gestión al área de cobranzas, tiene la finalidad de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas.

5. – Componentes Auditados

- Procesos de gestión de cobranzas Extrajudicial.
- Procesos de gestión de cobranzas Judicial.

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Informe Final de Auditoría Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	IFA 2/7
---	---	--------------------------

6. – Indicadores

Durante la ejecución de la auditoría se aplicaron los siguientes indicadores de gestión y que se detallan en el anexo 3:

- Indicadores de eficacia.
- Indicadores de eficiencia.
- Indicadores de Economía
- Indicadores de Ética


Capítulo II

Resultados de la auditoría de gestión

Hallazgo 1. – Al área de cobranzas no se asigna metas a cumplir.

Al área de cobranzas no se le asigna una meta que cumplir de manera mensual como se lo hace con el área de crédito, debido a que la recuperación de la cartera de crédito es de mayor complejidad por los procesos de gestión de cobranzas que se aplica, en cierta medida esto produce que los oficiales de cobranzas no sientan la necesidad de presionar y forzar la cancelación de las deudas, por lo que la cartera vencida se acumula para el período siguiente y por ende incrementa la tasa de morosidad. En la planificación estratégica se establece que se debe impulsar la inclusión financiera y el cumplimiento de metas con canales físicos y virtuales.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 20/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 20/06/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Informe Final de Auditoría Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	IFA 3/7
---	---	--------------------------

Conclusión

Mediante una revisión documental se identifica que la recuperación de la cartera vencida es realizada mediante acuerdos con el deudor, los cuales no siempre son cumplidos, por lo que se debe llegar a un nuevo acuerdo o a su vez iniciar procesos legales.

Recomendación


Al consejo de administración

Aprobar la aplicación de metas para el área de cobranzas, dichas metas deberán ser propuestas en base a la gestión que se realiza en el área. Esto permitirá que los oficiales de cobranzas apliquen las medidas necesarias para evitar que la cartera vencida siga incrementando de manera parcial cada año.

Hallazgo 2. – Recuperación de la cartera de crédito asignada al área de cobranzas

En base al número de operaciones y el monto que representa la cartera vencida, se determina que el porcentaje de recuperación es del 58%, esto se debe a que la recuperación depende de la disposición de los socios para cumplir con sus obligaciones financieras, los acuerdos a los que se llega en cobranza extrajudicial no siempre se cumple, por lo que los oficiales de cobranzas recurren a acciones legales, dichas acciones requieren de su tiempo para poder hacerse efectivas por lo que en algunos casos la recuperación se ve obligada a realizarse en el próximo ejercicio económico.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 20/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 20/06/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Informe Final de Auditoría Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	IFA 4/7
---	---	--------------------------

Conclusión

La recuperación de la cartera vencida es alterada por los pagos parciales que realizan los socios deudores, por lo que se requiere de acciones legales que toman cierto tiempo en poder efectuarse.

Recomendación

Al jefe de cobranzas


Establecer métodos y estrategias que fortalezcan la relación del oficial de cobranzas con el deudor para llegar a acuerdos sólidos que garanticen el cumplimiento de las obligaciones financieras. Esto fortalecerá la recuperación de la cartera vencida y por ende disminuirá la morosidad.

Hallazgo 3. – Evaluaciones de desempeño al área de cobranzas.

El Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, deben realizar un análisis de manera mensual de las actividades económico financieras de la cooperativa, en los que se incluye la evolución de la recuperación de la cartera vencida, para ello es necesario que se realicen reportes e informes mensuales de la gestión realizada en cada una de las áreas, sin embargo los resultados del área de cobranzas son inciertos por lo que el jefe de cobranzas realiza los reportes de manera trimestral, obteniendo resultados razonables.

De esta manera los reportes que se presentan de manera mensual ante el Consejo de Vigilancia y el Consejo de Administración contienen información incompleta acerca de la situación de la recuperación cartera vencida.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 20/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 20/06/2022

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Informe Final de Auditoría Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021</p>	<p>IFA 5/7</p>
---	--	-----------------------------------

La dirección de talento humano, acorde a su Manual de Funciones tiene como proyección realizar propuestas para implementar la metodología de evaluación de desempeño.

Conclusión

La evaluación de desempeño al área de cobranzas se realiza de manera consolidada la gestión de todos los oficiales de cobranzas, por lo que el jefe de cobranzas, debe preparar los informes en base a la obtención de resultados razonables que generalmente se obtienen de manera trimestral.


Recomendación

A la dirección de talento humano

Establecer una metodología de evaluación de desempeño en base a la gestión que se realiza en el área de cobranzas, a través de la aplicación de indicadores de gestión, debido a que la recuperación de la cartera vencida tiende a ser variable y depende de factores externos como el compromiso de los deudores a cubrir sus obligaciones financieras, así como la agilidad de los procesos legales de cobranza judicial.

Hallazgo 4. – Cumplimiento de procesos

El manual de crédito y cobranzas manifiesta que entre las responsabilidades de los oficiales de cobranzas se encuentra “Asegurar el cumplimiento de los procesos de cobranzas, pagos y transferencias de fondos con cargo a las operaciones de crédito vencidos”, tomando en cuenta que los resultados de la gestión de cobranzas depende de factores externos, el 36% de los procedimientos establecidos en el área de cobranzas se cumplen de manera eficaz, mientras que el 64% son procesos que debido a su ámbito de aplicación se cumplen de manera parcial. Esto afecta de manera progresiva a la morosidad de la cooperativa.

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Informe Final de Auditoría Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	IFA 6/7
---	---	--------------------------

Conclusión

El cumplimiento de los procesos establecidos en el área de cobranzas se realiza de manera eficaz a aquellos procedimientos que dependen en su mayor parte de la capacidad de los oficiales de cobranzas, mientras que aquellos procedimientos que dependen de terceros se cumplen en menor medida.

Recomendación


Al jefe de cobranzas

Establecer controles claves a los procedimientos de menor cumplimiento para fomentar un sentimiento de presión aceptable a los deudores y fomentar el cumplimiento de sus obligaciones financieras, así como compartir entre el equipo de trabajo estrategias y experiencias para obtener mejores resultados.

Hallazgo 5.- Capacitaciones al personal del área de cobranzas.

Uno de los principios cooperativos de la Institución es la “Educación, formación e información” en el que se busca fortalecer el vínculo con los socios y personal administrativo participando activamente en capacitaciones, talleres y asesorías. Por otro lado, la dirección de talento humano tiene como proyecto rediseñar el modelo de capacitación. Tomando en cuenta lo citado se estableció que en el área de cobranzas se han brindado capacitaciones únicamente al jefe de cobranzas y asesor legal, mientras que los oficiales de cobranzas deben hacer uso de sus propios recursos para prepararse en temas de interés relativos a la gestión de cobranzas.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 20/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 20/06/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Informe Final de Auditoría Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	IFA 7/7
---	---	--------------------------

Conclusión

Las capacitaciones al personal del área de cobranzas no se cumplen de manera eficiente debido a que no se fortalece las capacidades de todo el personal, lo cual resultaría de gran utilidad para fortalecer la gestión que realizan en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Recomendación

A la dirección de talento humano

Tomar en cuenta el perfil que se requiere en el área de cobranzas y diseñar capacitaciones a todo el personal de cobranzas en temas relacionados gestión de cobranzas y procesos judiciales. Esto permitirá que todo el personal pueda establecer sus propios métodos y estrategias que fortalecer sus capacidades y agilizar la recuperación de la cartera vencida.

A la gerencia.

Asignar un presupuesto adicional para la “Educación, formación e información” de modo que se garantice la calidad de la preparación y fortalecimiento de conocimientos del personal del área de cobranzas y de la cooperativa en general.

Atentamente:



Dennys Heredia
Auditor



Mariana Puente
Supervisora

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 20/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 20/06/2022

CAPÍTULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez concluido el proyecto de investigación propuesto con el objetivo de desarrollar una auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. en el período 2021, se deducen las siguientes conclusiones:

- Se han aplicado todas las fases de la auditoría de gestión a los procesos administrativos y operativos del área de cobranzas, lo que permitió identificar que existen riesgos en la gestión de cobranzas extrajudicial y cobranza judicial de incumplimiento de los objetivos propuestos de recuperación de la cartera de crédito vencida, esto conlleva a que la gestión realizada en el área no sea eficaz.
- Los resultados de la auditoría de gestión serán de gran ayuda para los directivos de la cooperativa, ya que se pudo identificar que el personal del área de cobranzas necesita recibir capacitaciones que mejoren su capacidad profesional, así como optar por evaluaciones de desempeño que permitan controlar y prevenir vulnerabilidades en el cumplimiento de los procesos.
- El informe final de auditoría contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones de los hallazgos identificados en el transcurso del examen, esto permitirá mejorar la toma de decisiones de los directivos de la institución financiera. los hallazgos encontrados se encuentran enfocados en la implementación de metas de gestión a cumplir en el área de cobranzas para mejorar la recuperación de la cartera vencida, implementación de capacitaciones al personal del área y aplicación de evaluaciones de desempeño que garanticen el cumplimiento eficaz de los procesos de gestión de cobranzas.

Recomendaciones

- Se recomienda a los directivos de la cooperativa Riobamba Ltda. aplicar los procesos de auditoría de gestión para medir la gestión realizada en cada una de las áreas, y poder medir el nivel de cumplimiento de los procesos que realizan, a través de indicadores de eficiencia, eficacia, economía y ética, ya que permitirá evaluar el desempeño de los trabajadores de manera eficaz y minimizar los riesgos.
- Fortalecer las estrategias de gestión de cobranzas impartiendo capacitaciones al personal del departamento, que cuenten con profesionales experimentados en el área y con información y conocimientos actualizados a las nuevas situaciones y cambios en el entorno social, así como también aplicar evaluaciones de desempeño que garantice un cumplimiento razonable de los procesos, de modo que se pueda prevenir y controlar las vulnerabilidades que limiten una adecuada toma de decisiones.
- Tomar en consideración las recomendaciones emitidas en el informe final de auditoría, esto permitirá a los directivos de la institución mejorar la toma de decisiones y fortalecer los resultados de la gestión que se realiza en el área de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida.

6. BIBLIOGRAFÍA

Arias I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. Observatorio de la economía latinoamericana.

Banco Credifinanciera (2017). *Gestión de Cobranza*. Obtenido de https://www.credifinanciera.com.co/sites/default/files/pdf_upload/politica-de-cobranza.pdf

Bancolombia (26 de 08 de 2021). *Administración y finanzas*. Obtenido de ¿Cómo hacer una gestión de cobranza efectiva en las empresas?: <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/gestion-de-cobranza-efectiva>

Cajiao M. Garcia, M., & Santana, M. (01 de 2016). Obtenido de Auditoría Administrativa y de Gestión

COAC RIOBAMBA Ltda. (2021). *Institución*. Obtenido de Quienes somos: <https://www.cooprio.fin.ec/info/index.php/es/joomla/offline-mode>

Contraloría General del Estado (2002). *Manual de auditoría de Gestión*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/u/file/63914572/Manual-de-Auditor%C3%ADa-de-Gesti%C3%B3n-CGEpdf/#question>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2021). Obtenido de Memoria: <https://www.cooprio.fin.ec/info/images/pdf/memoria2021.pdf>

Elauditor.info (01 de 01 de 2017). *Diccionario de control*. Obtenido de Auditoría: https://elauditor.info/diccionario-del-control/auditoria_a59c2f0d80041ac58e313c58d

Gomez, J. (22 de 09 de 2020). *Lemontech Blog*. Obtenido de Cobranza judicial y extrajudicial: ¿Qué significan y como ejecutarlas

Granobles, H., Gómez, F., & Manrique, A. (2005). *¿Qué es la auditoría?* Cali, Colombia: Universidad Libre.


ISO. (07 de 2018). *ISO 19011 Directrices para la auditoría de los sistemas de Gestión*.

- ISOtools (21 de Junio de 2017). *BLog calidad y excelencia*. Obtenido de características de una auditoría de gestión: <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>
- Libera (2019). *solución de cobranzas*. Obtenido de Gestión de Cobranza : <https://www.libera.com.ec/services/gestion-de-cobranza/>
- Maliza, N. (2017). Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda. Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, periodo 2015. *Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ambato.
- Peña, A. (2011). *Auditoría un Enfoque Práctico*. Madrid: Ediciones ParaninfoS.A.
- Produbanco (s.f.). *Produbanco Grupo Promerica*. Obtenido de Etapas de Cobranza: <https://www.produbanco.com.ec/normas-de-transparencia/gesti%C3%B3n-de-cobro/etapas-de-cobranza/>
- Romero, K., & Arana, W. (2022). Propuesta de Valor En La Gestión de Cobranzas en la Agencia Guayaquil-Centro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. *Propuesta de Titulación, Propuesta Metodológicas Avanzadas*. Universidad politécnica Saleciana del Ecuador, Guayaquil.
- Villamar, A. (2018). Auditoría de Gestión al Pcorceso de Cobranzas del Sector Financiero popular y Solidario Segmento 1 del Distrito Metropolitano de Quito del Período 2015-2017. *Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero en Finanzas y Auditoría*. Universidad de las Fuerzas Armadas, Quito.
- Whittington, R., & Pany, K. (2000). *Auditoría un enfoque integral* (12a Edición ed.). Colomba: McGraw-Hill.

7. ANEXOS

7.1	Anexo 1. Planificación Preliminar	62-68
7.2	Anexo 2: Planificación Específica	69-87
7.3	Anexo 3. Fase de Ejecución.....	88-100
7.4	Anexo 4.- Comunicación de Resultados.....	101

7.1 Anexo 1. Planificación Preliminar

 <p>CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</p>	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase I: Planificación Preliminar Contrato de Servicios Profesionales de Auditoría</p>	<p>CSP 1/3</p>
---	--	----------------------------------

CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES DE AUDITORÍA

En el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, Comparecen a la celebración del presente contrato, por una parte, el Msc. Pedro Morales, en calidad de gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., parte a la cual se denominará para efectos de este contrato, **LA CONTRATANTE**; y, por otra, el Sr. **Dennys Heredia**, egresado de la Universidad Nacional de Chimborazo de la carrera de Contabilidad y Auditoría en adelante se llamará **EL AUDITOR**, y la Msc. Mariana Puente, en delante **SUPERVISORA**, los comparecientes, hábiles para contratar y obligarse libre y voluntariamente, acuerdan lo siguiente:

CLÁUSULAS

PRIMERA: ANTECEDENTES. -


1. La CONTRATANTE requiere se ejecuten las actividades propias de auditoría de gestión para la cooperativa, por el período comprendido entre el 1ro de enero y el 31 de diciembre del año 2021, para lo cual decide contratar los servicios de DENNYS HEREDIA.

2. DENNYS HEREDIA es un joven egresado de la Universidad Nacional de Chimborazo de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, formado académicamente para realizar trabajos de Auditoría de gestión, bajo los principios y valores éticos que demanda su profesión.

SEGUNDA: OBJETO. -

En razón de los antecedentes expuestos, LA CONTRATANTE, por el presente contrato los servicios que ofrece EL AUDITOR y que específicamente son:

- Emitir un informe de auditoría independiente en español sobre el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el área de cobranzas, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2021.
- Emitir un informe confidencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. dirigido a la gerencia que incluye las sugerencias y recomendaciones para ayudar a la

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase I: Planificación Preliminar Contrato de Servicios Profesionales de Auditoría	CSP 2/3
---	---	--------------------------

oportuna toma de decisiones gerenciales, a una fecha preliminar y, previa a la fecha de entrega de nuestro informe final.

- Emitir un informe final sobre las novedades encontradas.

TERCERA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES. –

En virtud del presente contrato, EL AUDITOR se compromete a cumplir con las siguientes obligaciones:

- Cumplir oportuna y eficientemente con las actividades descritas en el objeto del presente contrato.
- Presentar los informes ante los organismos directivos de la entidad.
- Asistir a LA CONTRATANTE en la formulación, comunicación e implementación de las recomendaciones sobre los posibles hallazgos.
- Entregar, dentro de la brevedad posible, cualquier tipo de documentación o información que sea solicitada por EL AUDITOR, a fin de cumplir el objeto del presente contrato. De igual manera, LA CONTRATANTE proporcionará fácil y completo acceso a la información y documentación necesaria para el desarrollo del trabajo de EL AUDITOR.

CUARTA: DURACIÓN. -

El presente contrato tendrá una vigencia de revisión de los procesos del área de cobranzas por el período comprendido entre el 1ro de enero y el 31 de diciembre del año 2021, no así en la permanencia de nuestro equipo de trabajo que concluirá con el trabajo al auditor encomendado, y con la entrega de los informes correspondientes.

QUINTA: HONORARIOS. -

Los honorarios por la prestación de los servicios profesionales por la auditoría de gestión no serán cobrados debido a que será realizada por Dennys Heredia egresado de Contabilidad y Auditoría, con el objetivo de desarrollar su Proyecto de Investigación

SEXTA: SITUACIÓN DE LAS PARTES. -



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase I: Planificación Preliminar
Contrato de Servicios Profesionales de Auditoría**

**CSP
3/3**

Se entiende claramente que, dentro de este contrato, los contratantes constituyen distintas, individuales, independientes y autónomas, por lo cual su única vinculación es la de este instrumento.

En este sentido las partes no son, ni serán consideradas como socios, accionistas, agentes, representantes, distribuidores o empresarios, motivo por el cual ninguno de ellos podrá obligar a comprometer al otro, en ningún tipo de contrato, acuerdo, petición, acto, promesa u obligación en general.

Ninguna de las partes podrá hacer responsable a la otra, de sus actos, deudas u obligaciones contraídas

SEPTIMA: INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato tendrá como resultado, la finalización del contrato.

OCTAVA: CONFIDENCIALIDAD. -


Las partes respetarán la confidencialidad sobre las políticas, procedimientos, fórmulas, técnicas de administración e información legal, financiera, etc. que, con ocasión de la prestación de los servicios aquí descritos, llegaren a tener conocimiento, incluso harán que sus empleados, agentes y subcontratistas la mantengan, siendo responsables del cumplimiento de esta obligación por parte de aquellos.

NOVENA: ACEPTACIÓN

Las partes declaran aceptar el contenido de este contrato, incluyendo el contenido de la propuesta de servicios de auditoría presentada por EL AUDITOR. Para constancia de lo acordado, las partes suscriben el presente contrato en la ciudad de Riobamba, a los 04 días del mes de abril del 2022.

Dennys Heredia
Auditor

Msc. Pedro Morales
Gerente General COAC Riobamba Ltda.

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase I: Planificación Preliminar Notificación de Inicio de Auditoría	NIA 1/1
---	--	--------------------------

Riobamba, 04 de abril de 2022

Msc. Pedro Morales

GERENTE GENERAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA

Presente. –

De mi consideración:

En cumplimiento al contrato de trabajo suscrito el 04 de abril del 2022, con el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. comunico el inicio de la auditoría a partir del 4 de abril del 2022 correspondiente al período 2022.

La auditoría de gestión se efectuará de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas bajo estas normas se aplicarán los principios y procedimientos esenciales de auditoría.

Para esta acción de control el equipo de auditoría está conformado por, Dennys Reinaldo Heredia Campoverde con cédula de Identidad N° 060453226-7, egresado de la Universidad Nacional de Chimborazo de la carrera de Contabilidad y Auditoría, la auditoría de gestión se la realizará al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2021, el mismo que será utilizados para el desarrollo del Proyecto de Investigación previo a la Obtención del Título en Contabilidad y Auditoría CPA, bajo la supervisión de Msc. Mariana Puente, tutora del proyecto de investigación.

De igual manera solicito de la manera más comedida, una colaboración total y confío en la disposición de todos los registros, documentación y otra información que se requiera en relación con la auditoría de gestión.

Atentamente:




Msc. Mariana Puente
SUPERVISOR



Dennys Heredia
AUDITOR

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 04/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 04/04/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase I: Planificación Preliminar Entrevista a la máxima autoridad de la Entidad	NIA 1/2
---	---	--------------------------

Entrevista a la máxima autoridad de la Entidad

Objetivo. – realizar una entrevista preliminar para conocer los aspectos generales de la entidad y del área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

1. ¿Cuál es la principal actividad de la COAC Riobamba Ltda.?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es una institución financiera dedicada a las finanzas populares y solidarias, fue creada con el propósito de impulsar el desarrollo socio-económico de nuestros socios a través de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo, por el otro lado la principal actividad de la cooperativa es el otorgamiento de créditos, lo cual permite financiar diversas actividades productivas.

2. ¿La cooperativa cuenta con un Plan Operativo Anual?

Si, el plan operativo anual esta publicada dentro de la Memoria 2021, en el informe de planificación estratégica y transformación digital.

3. ¿Existe una estructura organizacional en la cooperativa?

La estructura organizacional de la Cooperativa fue actualizada, ahora se cuenta con una estructura operativa ágil, eficiente y sobre todo con la capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones y dar respuesta eficiente y oportuna.

4. ¿Se establecen políticas y estrategias para cumplir con los objetivos de la entidad?

Si, las políticas y estrategias son aprobadas por el consejo de administración

5. ¿En la Cooperativa existen controles que determinen la correcta aplicación de la Normativa interna?

Si, el consejo de vigilancia es el encargado de supervisar los resultados obtenidos, entre las actividades que realiza el consejo de vigilancia se encuentra el análisis de actividades económico financieras, en la cual se socializa mensualmente los informes del área de negocios y del área financiera para analizar y dar seguimiento del cumplimiento de las actividades financieras y del comportamiento de la cartera de crédito.


6. ¿Cada área de la Cooperativa cuenta con un manual de funciones?

Debido a que existe una nueva estructura organizacional, se exige un cambio de pensamiento y cultura organizacional para introducir un nuevo liderazgo de trabajo colaborativo y de trabajo en equipo y que los nuevos cargos se establezcan en base a las competencias y habilidades personales, pero también a un nuevo manual de funciones.

7. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a cada área de la Cooperativa?

Dentro del plan operativo anual se encuentra la implementación de una metodología de rendición de cuentas y evaluación del desempeño.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 06/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha:

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase I: Planificación Preliminar Entrevista a la máxima autoridad de la Entidad</p>	<p>EVP 2/2</p>
---	--	-----------------------------------


8. ¿Todos los trabajadores de la entidad conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades?

Si, al momento de contratar nuevo personal, estos pasan por un período de inducción, en el cual se entrena al nuevo trabajador para realizar de la mejor manera su trabajo y cumplir con las funciones que el cargo demanda.

9. ¿Considera usted que un adecuado ambiente laboral es importante para el logro de objetivos de la entidad?

Efectivamente, en la cooperativa se procura que el clima laboral sea óptimo.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 06/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 26/04/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase I: Planificación Preliminar Encuesta de Visita Preliminar	EVP 1/1
---	--	--------------------------

Encuesta de Visita Preliminar

Cuestionario	Interpretación
1.- ¿Se ha realizado alguna auditoría de gestión en el área de cobranzas, en períodos anteriores?	El 57% de los encuestados manifiestan que, si se realizaron auditorías de gestión en el área en períodos anteriores, mientras que el 43% no tiene conocimiento de las mismas, debiéndose a su antigüedad en el área.
2.- ¿Considera usted que se debe realizar una auditoría de gestión al área?	El 100% de los encuestados están de acuerdo con que se realice la auditoría de gestión al área.
3.- ¿Cree usted que realizar una auditoría de gestión es útil para la toma de decisiones acertada?	El 86% concuerda con que la realización de una auditoría de gestión es importante para una toma de decisiones acertada.
4.- ¿Los procedimientos del área de cobranzas se encuentran descritos por escrito?	El manual de procedimientos de área es de total conocimiento del 86% de los encuestados, mientras que el 14% menciona que los procedimientos del área no se encuentran establecidos por escrito.
5.- ¿En el área de cobranzas existe algún documento que describa las funciones de cada empleado?	El 86% de los encuestados tienen conocimiento de los documentos que describen sus funciones, mientras que el 14% no tiene conocimiento de dichos documentos.
6.- ¿Con qué frecuencia se brinda capacitaciones a los colaboradores del área?	El 43% de los colaboradores mencionan que las capacitaciones que se brindan son anuales, el 29% menciona que nunca han recibido capacitaciones, por otro lado, un 14% de los colaboradores recibe capacitaciones de manera mensual, y el otro 14% las recibe de manera semestral.
7.- ¿Con que Frecuencia se evalúa el desempeño de los colaboradores del área de cobranzas?	El 86% de los encuestados mencionan que se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera mensual, mientras que el 14% son evaluados de manera trimestral.
8.- ¿Considera usted que los procesos establecidos en el área de cobranzas son los adecuados?	El 71% de los encuestados están de acuerdo que los procedimientos establecidos en el área son los adecuados, mientras que el 29% no está de acuerdo con los mismos.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 07/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 27/04/2022

7.2 Anexo 2: Planificación Específica

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase II: Planificación Específica Cuestionario de Control Interno	CCI 1/9
---	---	--------------------------

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO III

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Objetivo: Establecer si existe un entorno favorable para la práctica de valores, normas y conductas que favorezcan la cultura de control interno

1.- Integridad y Valores éticos					
Nº	PREGUNTA	P/T	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La Cooperativa cuenta con un código de ética para el desarrollo de sus actividades?	7	7		
2	¿El comportamiento del personal de la cooperativa está basado en valores humanos, éticos y morales?	7	7		
3	¿Considera que los directivos de la Cooperativa fomentan la integración de principios y valores éticos para una adecuada función de la institución?	7	7		
4	¿Existe un método de control y sanción para aquellos funcionarios que no cumplen con los valores éticos de la cooperativa?	7	7		
2.- Supervisión del Desarrollo y rendimiento					
5	¿La cooperativa cuenta con un Plan Operativo Anual?	7	7		
6	¿Se evalúa periódicamente la consecución de metas y objetivos establecidos en el área de cobranzas para un período determinado?	7	6	1	
7	¿La cooperativa establece indicadores de gestión que permitan determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos establecidos en el área de cobranzas?	7	7		
8	¿Se toman acciones correctivas inmediatas ante cualquier falencia o vulnerabilidad que amenace el cumplimiento de los objetivos del área?	7	7		



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Cuestionario de Control Interno**

**CCI
2/9**

3.- Estructura, responsabilidad y autoridad

Nº	CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	OBSERVACIÓN
9	¿La cooperativa cuenta con un Organigrama Estructural?	7	6	1	
10	¿Existe un manual de funciones específico para el área de cobranzas?	7	6	1	
11	¿Se delegan responsabilidades a cada trabajador acorde a sus capacidades y perfil profesional?	7	4	3	*Los cargos y sus responsabilidades son delegados generalmente por la experiencia del trabajador.
12	¿Existen funciones y responsabilidades específicas para cada cargo establecido en el área?	7	7		
13	¿La cooperativa socializa de manera eficiente las funciones y responsabilidades de cada trabajador?	7	6	1	

4.- Compromiso de competencia profesional.

14	¿La cooperativa cuenta con un programa de capacitaciones para el personal del área?	7	3	4	*El área no cuenta con un programa de capacitaciones para todo el personal.
15	¿La cooperativa motiva a sus trabajadores para la consecución de los objetivos?	7	7		
16	¿Se recluta y retiene al personal que cumple con el perfil profesional requerido para ejercer un cargo dentro del área de cobranzas?	7	3	4	*Parte de los colaboradores del área han sido promovidos acorde a la experiencia y antigüedad en la Cooperativa.

5.- Cumplimiento de responsabilidades

17	¿Se realizan evaluaciones de desempeño de manera periódica al personal del área de cobranzas?	7	5	2	*Se evalúa el desempeño de manera mensual, sin embargo, se realizan evaluaciones extraordinarias.
18	¿Existe un programa para la rendición de cuentas del área?	7	6	1	
19	¿Existen reconocimientos a los trabajadores por el cumplimiento de metas y objetivos?	7	4	3	*No existe un reconocimiento oficial.

TOTAL

133 112 21

Elaborado por: D.R.H.C **Fecha:** 18/04/2022

Revisado por: M.I.P.R. **Fecha:** 28/04/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Calificación del nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

NCR
1/6

Calificación del nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión.

Componente: Ambiente de control

Objetivo: Establecer si existe un entorno favorable para la práctica de valores, normas y conductas que favorezcan a cultura de control interno

Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{112}{133} \times 100$$

$$NC = 84\%$$

Nivel de Riesgo

$$NR = \text{Ponderación Total} - \text{Nivel de Confianza}$$


$$NR = 100\% - 84\%$$

$$NR = 16\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	20% - 24%

Conclusión: En el componente ambiente de control, se determinó un nivel de confianza del 84% con un nivel de riesgo de control del 16%, lo que demuestra que el área de cobranzas posee un adecuado control interno en torno a la práctica de valores, normas y conductas éticas.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 25/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 28/04/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase II: Planificación Específica Cuestionario de Control Interno	CCI 3/9
--	---	--------------------------

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO III


Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión

Componente: Evaluación de Riesgos

Objetivo: Identificar los riesgos que enfrenta la institución para lograr sus objetivos

6.- Especifica objetivos relevantes					
Nº	CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	OBSERVACIÓN
20	¿La cooperativa cumple con las disposiciones legales emitidas por los organismos gubernamentales competentes?	7	7		
21	¿Se han establecido metas que cumplir a corto plazo en el área de cobranzas?	7	2	5	*Al área de cobranzas no se asigna metas a cumplir al corto plazo.
22	¿Los objetivos establecidos en el área acorde a los objetivos de la institución?	7	7		
23	¿Existe un plan de acción ante el incumplimiento de los objetivos establecidos?	7	3	4	*El plan de acción se aplica cuando el nivel de incumplimiento es crítico
7.- Identifica y analiza los riesgos					
24	¿Se identifican oportunamente la existencia de riesgos que atente al cumplimiento de los objetivos del área?	7	4	3	*Generalmente se omite cuando los riesgos son aceptables.
25	¿Se cumple plenamente con los procesos establecidos en el área de cobranzas?	7	3	4	*Existen procesos cuyo cumplimiento dependen netamente de factores ajenos a la institución.
26	¿Se coordina estrategias con las áreas relacionadas en la gestión de cobranza para mitigar los riesgos potenciales?	7	6	1	
8.- Evalúa el riesgo de fraude					
27	¿Se mantienen actualizados los procedimientos y políticas institucionales en base a las disposiciones legales a las cuales se rige la Cooperativa?	7	7		
28	¿Existen controles que garanticen el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el área?	7	6	1	
29	¿Se justifica apropiadamente a los niveles superiores cualquier alteración a los procesos establecidos?	7	6	1	

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase II: Planificación Específica Cuestionario de Control Interno	CCI 4/9			
9.- Identifica y evalúa cambios					
N°	CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	OBSERVACIÓN
30	¿Se identifica oportunamente los riesgos que atenten contra el normal funcionamiento de las actividades de la institución?	7	6	1	
31	¿La cooperativa cuenta con planes y estrategias para adaptarse a los cambios externos que puedan afectar el desempeño de la institución?	7	6	1	
32	¿Se anticipa a los trabajadores sobre los cambios en la filosofía empresarial?	7	5	2	*Existe inconvenientes mínimos de comunicación interna.
TOTAL		91	68	23	

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 18/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 28/04/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Calificación del nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

NCR
2/6

Calificación del nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión

Componente: Evaluación de Riesgos

Objetivo: Identificar los riesgos que enfrenta la institución para lograr sus objetivos

Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{68}{91} \times 100$$

$$NC = 74\%$$

Nivel de Riesgo

$$NR = \text{Ponderación Total} - \text{Nivel de Confianza}$$


$$NR = 100\% - 74\%$$

$$NR = 26\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	5% - 24%

Conclusión: En el componente evaluación del riesgo, se determinó un nivel de confianza del 74% con un nivel de riesgo de control del 26%, lo que demuestra que el área de cobranzas posee un nivel moderado de control interno frente a la identificación de los riesgos que enfrenta la institución para lograr sus objetivos.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 25/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 28/04/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase II: Planificación Específica Cuestionario de Control Interno	CCI 5/9
--	---	--------------------------

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO III

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión

Componente: Actividades de control

Objetivo: Establecer medidas de control interno que permitan alcanzar los objetivos y mitigar los riesgos.

10.- Elige y desarrolla actividades de control					
N°	CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	OBSERVACIÓN
33	¿El jefe del área solicita evidencia para verificar que se cumplan con los procesos establecidos?	7	6	1	
34	¿Todos los colaboradores del área reportan inmediatamente vulnerabilidades en la ejecución de los procesos?	7	7		
35	¿Se realiza un seguimiento a los resultados obtenidos por cada trabajador del área?	7	7		
11.- Actividades de control sobre la tecnología					
36	¿Se realizan mantenimientos a los equipos informáticos de manera periódica?	7	3	4	*Se realizan bajo solicitud del personal.
37	¿El sistema que utiliza la cooperativa es confiable y cumple con las necesidades del área de cobranzas?	7	6	1	
38	¿La cooperativa brinda capacitaciones al personal del área para el correcto uso de los equipos informáticos?	7	3	4	*No se realizan capacitaciones sobre del correcto uso de los equipos informáticos
39	¿Se responsabiliza a los usuarios de los equipos informáticos por daños y averías causadas a los mismos?	7	6	1	



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Cuestionario de Control Interno**

**CCI
6/9**

12.- Implementación a través de políticas y procedimientos.

N°	CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	OBSERVACIÓN
40	¿El área de cobranzas cuenta con un manual de funciones?	7	7		
41	¿Se asignan responsabilidades específicas a cada trabajador del área de cobranzas?	7	7		
42	¿Se evalúa periódicamente el nivel de desempeño de cada trabajador del área?	7	6	1	
TOTAL		70	58	12	

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 18/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 28/04/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Calificación del nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

NCR
3/6

Calificación del nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión

Componente: Actividades de control

Objetivo: Establecer medidas de control interno que permitan alcanzar los objetivos y mitigar los riesgos.

Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{58}{70} \times 100$$

$$NC = 82\%$$

Nivel de Riesgo

$$NR = \text{Ponderación Total} - \text{Nivel de Confianza}$$

$$NR = 100\% - 82\%$$

$$NR = 18\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	20% - 24%

Conclusión: En el componente actividades de control, se determinó un nivel de confianza del 82% con un nivel de riesgo de control del 18%, lo que demuestra que el área de cobranzas posee un adecuado control interno en torno al establecimiento de medidas de control interno para alcanzar sus objetivos.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 25/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 28/04/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase II: Planificación Específica Cuestionario de Control Interno	CCI 7/9
--	---	--------------------------

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO III


Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión

Componente: Información y comunicación

Objetivo: Determinar la fiabilidad de la información y comunicación en el cumplimiento de los objetivos.

13.- Usa información relevante					
N°	CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	OBSERVACIÓN
44	¿Se verifica que la información procesada en el área de cobranzas provenga de fuentes confiables?	7	7		
45	¿Se comunica de manera oportuna los inconvenientes producidos en el sistema?	7	7		
46	¿Se actualiza constantemente la información almacenada y procesada en el sistema?	7	7		
14.- Comunica Internamente					
47	¿El sistema informático facilita la comunicación entre áreas?	7	7		
48	¿Los directivos mantienen canales de comunicación abierta con los colaboradores de la institución?	7	7		
49	¿Los directivos atienden de manera oportuna los requerimientos solicitados por los colaboradores de la institución?	7	6	1	
50	¿Existen canales alternativos de comunicación entre áreas?	7	7		
15.- Comunica externamente					
51	¿Se brinda las facilidades para los socios expresen sus inquietudes y sugerencias?	7	7		

		Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase II: Planificación Específica Cuestionario de Control Interno			CCI 8/9
N°	CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	OBSERVACIÓN
52	¿Existen comunicación abierta con asesores externos?	7	7		
53	¿Se comunica de manera periódica los resultados alcanzados en la Cooperativa con los socios de la institución?	7	5	2	*La socialización abierta de los resultados obtenidos no es periódica.
TOTAL		70	67	3	

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 18/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 28/04/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Calificación del nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

NCR
4/6

Calificación del nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión

Componente: Información y comunicación

Objetivo: Determinar la fiabilidad de la información y comunicación en el cumplimiento de los objetivos.

Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NR = \text{Ponderación Total} - \text{Nivel de Confianza}$$

$$NC = \frac{67}{70} \times 100$$

$$NR = 100\% - 95\%$$


$$NC = 95\%$$

$$NR = 5\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	20% - 24%

Conclusión: En el componente información y comunicación, se determinó un nivel de confianza del 95% con un nivel de riesgo de control del 5%, lo que demuestra que el área posee un adecuado control interno en torno a la fiabilidad de la información y comunicación para alcanzar los objetivos.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 25/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 28/04/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase II: Planificación Específica Cuestionario de Control Interno	CCI 9/9
--	---	--------------------------

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO III

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión

Componente: Actividades de Monitoreo

Objetivo: Determinar que el control interno se mantenga enfocado al cumplimiento de los objetivos institucionales.

16.- Conduce evaluaciones continuas e independientes.					
N°	CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	OBSERVACIÓN
54	¿Se evalúa periódicamente la eficiencia y eficacia del sistema de control interno?	7	5	2	*Existen evaluaciones extraordinarias
55	¿Los directivos supervisan personalmente el cumplimiento de los objetivos?	7	7		
56	¿Los colaboradores del área de cobranzas autoevalúan sus funciones y toman decisiones que mejoren la eficacia de su trabajo?	7	7		
17.- Evalúa y comunica deficiencias					
57	¿Se evalúa la eficiencia y eficacia de las actividades y se reporta a gerencia soluciones alternativas?	7	6	1	
58	¿Se comunica de manera oportuna las deficiencias encontradas dentro de los procesos a todo el personal del área?	7	7		
59	¿Se realiza un seguimiento de cumplimiento de las recomendaciones emitidas por asesores externos para mitigar deficiencias?	7	5	2	*El seguimiento a recomendaciones no se aplica al total de las recomendaciones.
TOTAL		42	37	5	

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 18/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 28/04/2022



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Calificación del nivel de Confianza y Nivel de Riesgo**

**NCR
5/6**

Calificación del nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Tipo de Auditoría: Auditoría de gestión

Componente: Actividades de Monitoreo

Objetivo: Determinar que el control interno se mantenga enfocado al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NR = \text{Ponderación Total} - \text{Nivel de Confianza}$$

$$NC = \frac{37}{42} \times 100$$

$$NR = 100\% - 88\%$$


$$NC = 88\%$$

$$NR = 12\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	20% - 24%

Conclusión: En el componente actividades de monitoreo, se determinó un nivel de confianza del 88% con un nivel de riesgo de control del 12%, lo que demuestra que el área de cobranzas posee un adecuado control interno enfocado al cumplimiento de los objetivos.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 25/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 28/04/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase II: Planificación Específica Matriz de Ponderación	NCR 6/6
---	---	--------------------------

MATRIZ DE PONDERACIÓN TOTAL

N°	Componentes	P/T	Cif.
1	Ambiente de Control	133	112
2	Evaluación del riesgo	91	68
3	Actividades de control	70	58
4	Información y comunicación	70	67
5	Actividades de monitoreo	42	37
Total		406	342

Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$NC = \frac{342}{406} \times 100$$

$$NC = 84\%$$

Nivel de Riesgo

$$NR = \text{Ponderación Total} - \text{Nivel de Confianza}$$

$$NR = 100\% - 84\%$$

$$NR = 16\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	20% - 24%

Conclusión: El control interno general en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., presenta un nivel de confianza del 84% con un nivel de riesgo del 16%, lo cual permite evidenciar un sistema de control interno institucional Alto.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 25/04/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 28/04/2022




Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Matriz de enfoque de auditoría

MEA
1/1

MATRIZ DE ENFOQUE DE AUDITORÍA

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA	
			PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
Gestión de cobranzas	BAJO	Normativa interna	Solicite la normativa interna y confirme la disposición de brindar capacitaciones para los trabajadores; la disposición para realizar evaluaciones de desempeño.	Aplique indicadores de gestión para determinar el nivel de aplicación de capacitaciones y aplicación de evaluaciones de desempeño.
		Manual de procedimientos	Compruebe que los colaboradores del área de cobranzas cumplan con los procedimientos establecidos	Compruebe que los procedimientos establecidos sean aplicados adecuadamente y realice una cédula narrativa.
		Planificación estratégica	Solicite la planificación estratégica y las metas propuestas para el área de cobranzas.	
		Cartera de crédito en cobranzas	Solicite el listado de casos totales en cobranza extrajudicial, cobranza judicial y cartera castigada.	Aplique indicadores de gestión.
		Presupuesto	Solicite el presupuesto asignado al área de cobranzas.	

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 03/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 03/05/2022

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase II: Planificación Específica Memorando de planificación Específica	MPE 1/3
---	---	--------------------------

Memorando de planificación específica

Antecedentes

El 12 de abril del 2022 se emitió el memorando de planificación preliminar, con el propósito de obtener una visión general de la institución financiera, la misma que es de gran ayuda para la realización de la auditoría de gestión al área de cobranzas, correspondiente al período 2021.


Objetivos

- Evaluar el sistema de control interno del área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.
- Determinar el nivel de confianza y nivel de riesgo del sistema de control interno.
- Emitir el informe de control interno.

Resultados de la evaluación del control interno

- Los cargos y responsabilidades dentro del área de cobranzas son asignados al personal existente acorde a su historial de desempeño dentro de la institución, es decir existe personal que cuenta con una preparación académica distinta a la de sus funciones.
- El área de cobranzas de la cooperativa no cuenta con un programa de capacitaciones bien definido para todo el personal del mismo.
- No se establece una frecuencia clara para la evaluación de desempeño de los colaboradores del área de cobranzas.
- Los colaboradores del área de cobranzas no cuentan con un programa de reconocimiento específico por el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- EL área de cobranzas no cuenta con metas a cumplir en el corto plazo.
- El plan de acción se aplica cuando el nivel de incumplimiento es crítico.
- Los riesgos que atentan contra el cumplimiento de objetivos no son identificados oportunamente.
- Existen procedimientos en la gestión de cobranzas que dependen en su mayoría a factores ajenos a la cooperativa.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 04/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 04/05/2022

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Fase II: Planificación específica Memorando de planificación específica</p>	<p>MPE 2/3</p>
---	--	-----------------------------------

- Los cambios en la filosofía empresarial son comunicados por los medios de información internos, sin embargo, no es analizada por el total de colaboradores.
- Los equipos informáticos reciben mantenimiento bajo solicitud previa de los usuarios.
- No se brindan capacitaciones sobre el adecuado uso de los equipos informáticos
- La socialización de los resultados alcanzados no se realiza en tiempos de manera periódica. Los socios de la cooperativa tienen derecho a informarse de la constante evolución de la cooperativa, así como de los resultados que la cooperativa alcanza en un período determinado
- Las evaluaciones al sistema de control interno no se realizan con frecuencia determinada, en ocasiones son de manera espontánea.
- No se aplican todas recomendaciones emitidas por asesores externos

Identificación de los principales componentes a examinarse

Los componentes que se han considerado en la auditoría de gestión al área de cobranzas, son el cumplimiento de los reglamentos internos que regulan el comportamiento de los colaboradores del área.

Recursos Humanos

- Auditor: Sr. Dennys Heredia, quien se encargará de realizar todas las fases de auditoría, implica la planificación del examen, elaboración de programas, evaluación del sistema de control interno, desarrollo de papeles de trabajo y la emisión del informe final de auditoría.
- Supervisora: Msc. Mariana Puente quien se encargará de la revisión y supervisión de todo el proceso de auditoría realizado por el auditor, garantizando su correcto desempeño.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 04/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 04/05/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Fase II: Planificación Específica
Memorando de planificación específica

MPE
3/3

Tiempo a Utilizarse

Fases	% Por fase
Planificación Preliminar	10%
Planificación específica	25%
Ejecución	60%
Comunicación de resultados	5%
Total	100%


Resultados Finales

Al finalizar la auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. período 2021, se emitirá el respectivo informe final de auditoría que contendrá las opiniones, conclusiones y recomendaciones a los hallazgos que fueron encontrados durante del desarrollo del presente examen.

Dennys Heredia
Auditor

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 04/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 04/05/2022

7.3 Anexo 3. Fase de Ejecución

 <p>CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</p>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Cédula Narrativa Fase de Ejecución	CNI 1/1
---	--	--------------------------

Capacitaciones

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es una institución financiera regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria por lo que está sujeta a todas las disposiciones emitidas por la misma.

En la resolución N° SEPS-INSEPS-AE-SFPS-2021-0043, presentado por Dávila Santiago, Intendente Nacional de Servicios De La Economía Popular y solidaria, Título Segundo: De los Socios, Art. 7 Obligaciones y Derechos de los socios, inciso b.- Derechos, dispone lo siguiente:

- Recibir cursos, capacitaciones y educación cooperativista.

En cumplimiento a esta disposición, la cooperativa ha implementado históricamente en sus principios cooperativos la “Educación, Formación e Información”, en la cual menciona que la fortaleza más valiosa para la institución son sus socios, dirigentes y personal administrativo, quienes participan activamente en capacitaciones, talleres y asesorías a nivel nacional e internacional.

Evaluación de Desempeño

En el Reglamento A la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, capítulo IV De las organizaciones del sector cooperativo, sección II organización interna, párrafo II del consejo de administración, incluye el artículo 34. – atribuciones y deberes, menciona de entre las atribuciones del consejo de administración lo siguiente:

- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la asamblea general.

Para lo dispuesto en el Reglamento a la LOEPS, la cooperativa ha presentado en su Plan Operativo Anual en el área de Personas se planteó como proyecto “Implementar la metodología de rendición de cuentas y evaluación de desempeño”

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 06/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 06/05/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Procedimientos Gestión de Cobranzas
Fase de Ejecución

CMP
1/7

Procedimientos gestión de cobranzas extrajudicial 2021			
Procedimiento	Cumplimiento		
	Total	Parcial	No cumple
Entre 1 y 15 días de mora			
Genera reporte diario de créditos en mora.	✓		
Comunicación con los deudores		✓	
Negocia acuerdo de pago	✓		
Registra en el sistema el resultado de la gestión		✓	
Monitorea acuerdo de pago	✓		
Pago de préstamo		✓	
Imprime PRIMERA notificación		✓	
Procedimientos gestión de cobranzas extrajudicial			
Procedimiento	Cumplimiento		
	Total	Parcial	No cumple
Entre 16 y 30 días de mora			
Visitas al deudor y entrega de notificaciones		✓	
Solicita que el socio se acerque a la institución	✓		
Llega a un acuerdo con el deudor	✓		
Firma el recibido de la notificación	✓		
Registra en el sistema el resultado de la gestión		✓	
Pago de préstamo		✓	
Imprime Segunda Notificación		✓	

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 09/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 09/05/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Procedimientos Gestión de Cobranzas
Fase de Ejecución

CMP
2/7

Procedimientos gestión de cobranzas extrajudicial			
Procedimiento	Cumplimiento		
	Total	Parcial	No cumple
Entre 31 y 45 días de mora			
Visitas a deudor y garante		✓	
Entrega de notificaciones	✓		
Solicita que el socio se acerque a la institución.	✓		
Realiza compromiso de pago y firma recibido de notificación.	✓		
Registra en el sistema el resultado de la gestión.		✓	
Pago de préstamo		✓	
Imprime TERCERA notificación		✓	
Procedimientos gestión de cobranzas extrajudicial			
Procedimiento	Cumplimiento		
	Total	Parcial	No cumple
Entre 46 y 60 días de mora			
Visitas a deudor y garante		✓	
Entrega de notificaciones	✓		
Solicita que el socio se acerque a la institución.	✓		
Realiza compromiso de pago y firma recibido de notificación.	✓		
Registra en el sistema el resultado de la gestión.		✓	
Pago de préstamo		✓	
Imprime TERCERA notificación		✓	

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 09/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 09/05/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Procedimientos Gestión de Cobranzas
Fase de Ejecución

CMP
3/7

Procedimientos gestión de cobranzas extrajudicial			
Procedimiento	Cumplimiento		
	Total	Parcial	No cumple
Entre 61 y 90 días de mora			
Visitas a deudor y garante		√	
Entrega de notificaciones	√		
Solicita que el socio se acerque a la institución.	√		
Realiza compromiso de pago y firma recibido de notificación.	√		
Registra en el sistema el resultado de la gestión.		√	
Pago de préstamo		√	
Imprime notificación pre legal	√		
Envía a cobranza judicial.		√	
Total	16	20	

La gestión de cobranzas extrajudicial realizada por el personal del área de cobranzas cuenta con 36 procedimientos de los cuales el 44% se cumplen totalmente, siendo estos aquellos que dependen netamente del oficial de cobranzas, mientras que el 64% se cumplen parcialmente debiéndose a factores ajenos, tales como la disponibilidad del deudor, localización geográfica para realización de visitas, falta de compromiso de pago, complicaciones económicas del deudor, entre otros.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 09/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 09/05/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Procedimientos Gestión de Cobranzas
Fase de Ejecución

CMP
4/7

Procedimientos gestión de cobranzas judicial 2021			
Procedimiento Previa a recepción de documentos del juzgado	Cumplimiento		
	Total	Parcial	No cumple
Solicitud de autorización para iniciar la cobranza judicial.	✓		
Solicita documentos de garantía.	✓		
Custodia de valores.	✓		
Adjunta documentos de garantía al expediente.	✓		
Solicitud de certificado en el registro de la propiedad o mercantil o certificado vehicular.	✓		
Ingreso al sistema pasaje judicial y registro de abogado responsable.	✓		
Registra en el sistema pago de documentos habilitantes.	✓		
Coordinación con el abogado y elabora la demanda.		✓	
Recibe y revisa la demanda		✓	
Remite demanda firmada con documentos habilitantes para presentación en la sala de sorteos.	✓		
Solicita el desglose de los documentos acompañados		✓	
Recibe documentos en garantía del juzgado y entrega a custodia.		✓	
Procedimientos gestión de cobranzas judicial 2021			
Procedimiento posterior a recepción de documentos del juzgado	Cumplimiento		
	Total	Parcial	No cumple
Ingreso al sistema la presentación de demanda.	✓		
Coordina con el abogado la ejecución de la orden del juez.	✓		
Realiza la inscripción de medida preventiva.	✓		
Procede con la diligencia ordenada por el juez	✓		
Presenta escrito solicitando descerrajamiento	✓		
Recibe acta de lo actuado	✓		
Pago de honorarios al depositario judicial.	✓		

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 09/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 09/05/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Procedimientos Gestión de Cobranzas
Fase de Ejecución

CMP
5/7

Procedimientos gestión de cobranzas judicial 2021			
Procedimiento con propuesta de pago	Cumplimiento		
	Total	Parcial	No cumple
Acercamiento con propuesta de pago.		✓	
Registra el compromiso de pago		✓	
Renegociación de la deuda o pagos futuros		✓	
Reestructuración de créditos		✓	
Presenta desistimiento de acción judicial.		✓	
Procedimientos gestión de cobranzas judicial 2021			
Procedimiento sin propuesta de pago	Cumplimiento		
	Total	Parcial	No cumple
Recibe copia de nueva providencia para citación a demandados	✓		
Acompaña a citadores judiciales		✓	
Contacta con los demandados		✓	
Entrega citaciones		✓	
Coordina con el abogado trámite de publicación de citación.		✓	
Realiza publicaciones en la prensa		✓	
Entrega al abogado publicaciones realizadas.	✓		
Acercamiento con propuesta de pago		✓	
Ingresa al sistema las citaciones realizadas		✓	
Recibe providencia señalando día y hora para la junta de conciliación.	✓		
Asiste a la junta de conciliación o audiencia única	✓		
Compromiso de pago		✓	
Coordina con el abogado documentos de prueba		✓	
Recibe sentencia del juez		✓	

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 09/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 09/05/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Procedimientos Gestión de Cobranzas
Fase de Ejecución

CMP
6/7

Existe recurso de ampliación, aclaración, apelación o casación		✓	
Ingresar al sistema la sentencia emitida por el juez		✓	
Coordina con el abogado solución del recurso		✓	
Recibe providencia en la cual se designa liquidador.		✓	
Recibe y revisa liquidación.		✓	
Recibe factura para pago al liquidador.		✓	
Procedimientos gestión de cobranzas judicial 2021			
Procedimiento con Peritaje	Cumplimiento		
	Total	Parcial	No cumple
Recibe nueva diligencia de nombramiento de perito evaluador para los bienes secuestrados o embargados		✓	
Acompaña en la realización de peritaje		✓	
Revisa escrito presentado por el abogado aceptando el peritaje		✓	
Presenta escrito aceptando peritaje		✓	
Ingresar informe para pago de honorarios		✓	
Procedimientos gestión de cobranzas judicial 2021			
Procedimiento con remate de bienes	Cumplimiento		
	Total	Parcial	No cumple
Recibe providencia para remate y adjunta al expediente.		✓	
Coordina trámite de solicitud para remate de bienes.		✓	
Publicación de remate		✓	
Ingresar al sistema la publicación de remate		✓	
Recibe providencia ordenando el remate		✓	
Presenta escrito al juez solicitando pago de deuda		✓	

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 09/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 09/05/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Procedimientos Gestión de Cobranzas
Fase de Ejecución

CMP
7/7

Recibe autorización para el pago de deuda		√	
Pago de préstamo		√	
Verifica bienes susceptibles de adjudicación		√	
Coordina solicitud de adjudicación		√	
Realiza venta del bien adjudicado		√	
Resuelve inicio de juicio de insolvencia o quiebra		√	
Castigo de cartera		√	
Total	19	43	

La gestión de cobranza judicial aplicada por el área de cobranzas, en su gestión 2021 presenta un porcentaje del 69% de cumplimiento parcial de los procedimientos establecidos, debido a que esta gestión no puede ser desarrollada con total eficacia debido a que son procesos legales, los cuales a su vez dependen de las acciones judiciales que requieren cierto período de tiempo para poder ser aplicadas y aceptadas. Por otro lado, el 31% de los procesos establecidos si se cumplen en su totalidad debido a que son pasos esenciales en el desarrollo de la gestión de cobranzas judicial.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 09/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 09/05/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Cumplimiento de metas y objetivos
Fase de Ejecución

CNC
1/1

Área de cobranzas

Objetivo para el período 2021

Culminar el 2021 con una gestión razonable a través de estrategias para lograr la recuperación de las operaciones en riesgo.

Evolución de la morosidad COAC Riobamba Ltda.			
Sector	2019	2020	2021
COAC Riobamba Ltda.	1,33%	1,51%	1,65%
COACs S1	3,55%	3,55%	4,52%

El evidente crecimiento de la morosidad en la cooperativa se ha presentado por varios factores, entre ellos se encuentra el efecto de la recesión económica en la capacidad de pago de los socios, por lo que no se puede responder con las obligaciones financieras, además se toma en cuenta el sobre endeudamiento de los socios con otros sectores financieros y sectores informales como los usureros. Sin embargo, la morosidad de la cooperativa al término del año 2021 se mantiene entre los más bajos del sistema, por lo que la gestión realizada por los oficiales de cobranzas es razonable, por lo tanto, se puede considerar que el cumplimiento del objetivo propuesto en el área de cobranzas alcanza un nivel de cumplimiento del 67%

Metas

El área de cobranzas no cuenta con metas a cumplir en el corto plazo. **△**

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 18/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 18/05/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Operaciones realizadas en el área de cobranzas
Fase de Ejecución

CNO
1/1

Operaciones de gestión de cobranzas 2021		
Oficina	Cobranzas	Judicial
Matriz	75	34
Norte	57	30
Dávalos	33	10
Alausí	20	2
Sur	54	12
Guano	24	7
Chunchi	14	4
Condamine	49	5
Cumandá	31	41
Cuenca Arenal	14	12
Cuenca Centro	13	22
Quito	61	20
Total, Operaciones	445	199
Monto	\$3.907.118,70	\$2.499.898,18

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 25/05/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 25/05/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Indicadores de Gestión
Fase de Ejecución

AIG
1/3

Eficacia			
N°	Indicador	Fórmula	Interpretación
1	Recuperación de la cartera de crédito	$\frac{\text{Cartera de crédito recuperada 2021}}{\text{Cartera de crédito 2021}}$ $\frac{275.943.895,27}{280573355,64} * 100$ $= 0,9835 * 100$ $98,35\%$	La recuperación de la cartera de crédito en el período 2021 es eficaz en un 98,35%, es decir que los créditos que no pudieron ser recuperados alcanzan un porcentaje 1,65%
2	Cartera de crédito de cobranzas	$\frac{\text{Cartera de cobranzas recuperada 2021}}{\text{Cartera de cobranzas 2021}}$ $\frac{3.747.116,34}{6.407.016,88} * 100 = 0,5848 * 100$ $= 58,48\%$ $=58\%$	La recuperación de la cartera de crédito de cobranzas alcanza un nivel de cumplimiento del 58%, es decir que la recuperación no alcanza un nivel satisfactorio. △
3	Evaluaciones de desempeño al área de cobranzas	$\frac{\text{Evaluaciones ejecutadas, 2021}}{\text{Evaluaciones programadas, 2021}}$ $\frac{4}{12} * 100 = 0,3333 * 100$ $= 33,33\%$ $=33\%$	Las evaluaciones de desempeño deben ser realizadas de manera mensual, sin embargo, al área de cobranzas se les permite evaluar su gestión cada trimestre del año, por lo que, el nivel de eficacia es del 33% frente a lo programado por normativa. △

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 01/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 01/06/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Indicadores de Gestión
Fase de Ejecución

AIG
2/3

Eficiencia			
N°	Indicador	Fórmula	Interpretación
4	Cumplimiento de procedimientos	$\frac{\text{Procedimientos de total cumplimiento, 2021}}{\text{Procedimientos establecido, 2021}}$ $\frac{35}{98} * 100 = 0,3571 * 100$ $= 35,71\%$ $=36\%$	El 36% de los procedimientos establecidos en el área de cobranzas tiene un nivel de cumplimiento total, mientras que el 64% de los procedimientos se cumplen de manera parcial. Δ
5	Capacitaciones al personal del área de cobranzas	$\frac{\text{Número de personas que han recibido capacitaciones 2021}}{\text{Personal Departamento de Cobranzas 2021}}$ $\frac{2}{7} * 100 = 0,2857 * 100$ $= 28,57\%$ $=29\%$	El personal del área de cobranzas alcanza un total de 7 personas, sin embargo, solo se han realizado capacitaciones al jefe de área y al asesor legal. Δ
Economía			
N°	Indicador	Fórmula	Interpretación
6	Cartera de crédito	$\frac{\text{Cartera de crédito ejecutada 2021}}{\text{Cartera de crédito presupuestada 2021}}$ $\frac{280.573.356}{282.085.882} * 100$ $= 0,9946 * 100$ $=99,46\%$ 99%	EL presupuesto de la cartera de crédito propuesta para el año 2021 se ha cumplido en un 99%, es decir que la cooperativa es eficaz en cuanto a colocación de créditos.

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 01/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 01/06/2022



Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.
Indicadores de Gestión
Fase de Ejecución

AIG
3/3


7	Utilidad Percibida	$\frac{\text{Utilidad Percibida 2021}}{\text{Utilidad Presupuestada 2021}}$ $\frac{4.499.603}{4.214.852} * 100$ $= 1,067*100$ $= 106,75\%$ $= 107\%$	La Cooperativa ha generado una utilidad que supera en 7 puntos la utilidad presupuestada.
----------	--------------------	--	---

Ética

N°	Indicador	Fórmula	Interpretación
8	Formación Profesional	$\frac{\text{Personal del Departamento con título de tercer nivel 2021}}{\text{Personal del Departamento 2021}}$ $\frac{7}{7} * 100$ $= 1*100$ $= 100\%$	Todos los colaboradores del área de cobranzas tienen títulos de tercer nivel
9	Cumplimiento de valores éticos	$\frac{\text{Personal del Departamento con conductas éticas 2021}}{\text{Personal del Departamento 2021}}$ $\frac{7}{7} * 100$ $=1*100$ $= 100\%$	Todo el personal del área de cobranzas demuestra una conducta ética

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 01/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 01/06/2022

7.4 Anexo 4.- Comunicación de Resultados

 CONTABILIDAD Y AUDITORIA	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. Convocatoria de lectura de Borrador de Informe Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2021	EBI 1/1
---	---	--------------------------

Riobamba 10 de junio de 2022

Msc.

Pedro Morales

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
RIOBAMBA LTDA.**

Presente.

De mi consideración

En cumplimiento con el contrato suscrito por ambas partes tengo a bien informarle la culminación de la auditoría de gestión al área de cobranzas correspondiente al período 2021.

El trabajo de auditoría fue realizado en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, lo cual proporciona una seguridad razonable de los resultados entregados, dichos resultados serán presentados mediante una reunión que se realizará el día 13 de junio del 2022 a partir de las 17H00 en la oficina Matriz ubicada en las calles 10 de agosto y Colón.

Atentamente:



Dennys Heredia
Auditor

Elaborado por: D.R.H.C	Fecha: 10/06/2022
Revisado por: M.I.P.R.	Fecha: 10/06/2022